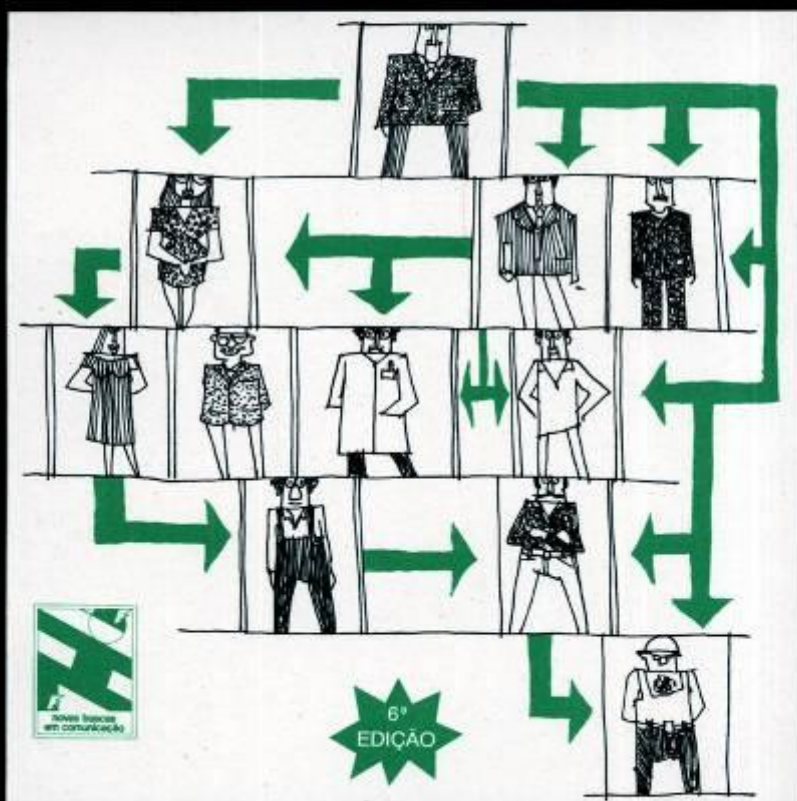


Francisco
GAUDÊNCIO TORQUATO
do Rego

COMUNICAÇÃO / comunicação EMPRESARIAL / institucional

CONCEITOS, ESTRATÉGIAS, SISTEMAS, ESTRUTURA,
PLANEJAMENTO E TÉCNICAS




summus editorial



A comunicação exerce um extraordinário poder no equilíbrio,
desenvolvimento e expansão
das empresas. Este livro mostra que ela é
uma ação integrada de meios, formas, recursos,
canais e intenções, numa abordagem
sistêmica da problemática da comunicação
empresarial e institucional, numa
época em que os desafios sociais se multiplicam,
simultaneamente com uma rápida evolução
da tecnologia da comunicação.

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego

Comunicação empresarial/ comunicação institucional

Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas

Copyright© 1986 by Francisco Gaudêncio Torquato do Rego

Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Capa: **Luís Díaz**

Summus Editorial

Departamento editorial:

Rua Itapicuru, 613 – 7º andar - 05006-000 - São Paulo - SP

Fone: (11) 3872-3322 - Fax: (11) 3872-7476

<http://www.summus.com.br> - e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor: Summus Editorial Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado: Fone: (11) 3873-8638 Fax: (11) 3873-7085

e-mail: vendas@summus.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

R267c Rego, Francisco Gaudêncio Torquato do, 1945-
Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos,
estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas / Francisco Gaudêncio
Torquato do Rego. - São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação; v.
11)

ISBN 85-323-0240-8

1. Comunicação na administração I. Título. II. Série.
86-0043 CDD-658.45

Índices para catálogo sistemático:

1. Comunicação : Administração de empresas 658.45
2. Comunicação administrativa : Empresas 658.45
3. Comunicação empresarial : Administração de empresas 658.45

Compre em lugar de fotocopiar. Cada real que você dá por um livro recompensa seus autores e os convida a produzir mais sobre o tema; incentiva seus editores a encomendar, traduzir e publicar outras obras sobre o assunto; e paga aos livreiros por estocar e levar até você livros para a sua informação e o seu entretenimento.

Cada real que você dá pela fotocópia não autorizada de um livro financia o crime (sic!) e ajuda a matar a produção intelectual de seu país.



VOL. 11

Novas Buscas em Comunicação

O extraordinário progresso experimentado pelas técnicas de comunicação de 1970 para cá, representa para a Humanidade uma conquista e um desafio. Conquista, na medida em que propicia possibilidades de difusão de conhecimentos e de informações numa escala antes inimaginável. Desafio, na medida em que o avanço tecnológico impõe uma séria revisão e reestruturação dos pressupostos teóricos de tudo que se entende por comunicação.

Em outras palavras, não basta o progresso das telecomunicações, o emprego de métodos ultra-sofisticados de armazenagem e reprodução de conhecimentos. É preciso repensar cada setor, cada modalidade, mas analisando e potencializando a comunicação como um processo total. E, em tudo, a dicotomia teoria e prática está presente. Impossível analisar, avançar, aproveitar as tecnologias, os recursos, sem levar em conta sua ética, sua operacionalidade, o benefício para todas as pessoas em todos os setores profissionais. E, também, o benefício na própria vida doméstica e no lazer.

O jornalismo, o rádio, a televisão, as relações públicas, o cinema, a edição — enfim, todas e cada uma das modalidades de comunicação —, estão a exigir instrumentos teóricos e práticos, consolidados neste velho e sempre novo recurso que é o livro, para que se possa chegar a um consenso, ou, pelo menos, para se ter uma base sobre a qual discutir, firmar ou rever conceitos. *Novas Buscas em Comunicação* visa trazer para o público — que já se habituou a ver na Summus uma editora de renovação, de formação e de debate — textos sobre todos os campos da Comunicação, para que o leitor ainda no curso universitário, o profissional que já passou pela Faculdade e o público em geral possam ter balizas para debate, aprimoramento profissional e, sobretudo, informação.

Índice

Prefácio	6
PARTE I - CONCEITOS E LIÇÕES	8
1 - A comunicação como poder nas organizações	9
2 - Comunicação de massa e comunicação empresarial.....	15
3 - Eficiência e eficácia da comunicação organizacional	27
4 - Categorias, níveis, fluxos e redes	41
5 - Processos, veículos e tipos	50
6 - Comunicação empresarial e ambiente externo.....	63
7 - Áreas e programas do sistema de comunicação.....	75
8 - Objetivos e resultados	91
PARTE II - PLANEJAMENTO, ANALISES E ESTUDOS APLICADOS	96
1 - Comunicação nas empresas modernas.....	97
2 - Características das publicações institucionais.....	104
3 - A notícia de empresa e o sistema de comunicação	108
4 - Planejamento da comunicação impressa: aplicação ao meio rural	118
5 - Comunicação e administração de conflitos.....	133
6 - Relações Públicas e o consumidor	135
7 - Marketing de produto e marketing institucional	140
8 - O mito da felicidade na comunicação empresarial	142
9 - Compromissos sociais das empresas	152
10 - Vulnerabilidade do conceito de empresa	155
O Autor	158

Prefácio

Este livro procura traduzir os resultados das diversas experiências por que passei nos últimos anos. Nesse sentido, representa o coroa-mento de minhas reflexões conceituais e o amadurecimento de vivências profissionais, em campos diferenciados da comunicação a serviço das Organizações.

Sua proposta básica é a de demonstrar que a comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. Compreender quais as variáveis que influem para formar este poder, situar seu papel ante outros poderes, mostrar como ganhar maior eficácia — constituem objetivos das duas partes do livro, compostas em capítulos que procuram, didaticamente, oferecer ensinamentos de uso imediato.

Trata-se de uma abordagem sistêmica para a comunicação empresarial/institucional. E talvez resida nesse aspecto seu diferencial em relação à bibliografia de comunicação especializada. Procuo mostrar que a implantação de sistemas de comunicação em organizações, públicas ou privadas, exige um minucioso planejamento, voltado para a multiplicidade dos atos comunicativos. Dessa forma, a eficácia de instrumentos de comunicação coletiva ou social é resultante das atitudes e ações de comunicação intrapessoal, interpessoal e grupal. O estudo da comunicação social passa, preliminarmente, pelo estudo de outras formas de comunicação.

Lembrar esse aspecto parece, hoje, bastante oportuno. Em minha experiência profissional, dirigindo estruturas de comunicação, orientando atividades de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade e propaganda, editoração, identidade corporativa, constatei situações e comportamentos que, sem sombra de dúvidas, alimentam graves distorções. Os empresários e o quadro de dirigentes tendem a analisar, de maneira fragmentada e compartimentalizada, as atividades de comunicação. Imaginam em um *press-release*, uma matéria no jornal interno, um evento de relações públicas ou uma mensagem publicitária institucional, tomados isoladamente, podem fazer milagres e criar uma imagem positiva para suas empresas. Tento mostrar que os atos, os canais, os programas, para serem eficazes, necessitarão de coordenação centralizada com a finalidade de preservar uma linguagem homogênea e integrada.

Estruturar tais ações, montar modelos adaptados à cultura de cada instituição, auscultar os climas internos e as demandas externas para embasar as propostas de trabalho — essa é a dimensão que guia as linhas de

pensamento propostas, formuladas com sentido de praticidade. Parto de um modelo ideal de estrutura de comunicação, dentro do qual dirigentes e profissionais podem realizar reduções ou adaptações.

O importante é procurar considerar a comunicação como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. Felizmente, já se constata no Brasil a existência de profissionais e dirigentes que pensam em comunicação, de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar a administração na conquista de melhores resultados. A comunicação deixa, assim, de ser considerada despesa para se inserir, definitivamente, no rol dos bons investimentos.

Do ponto de vista formal, a Primeira Parte do livro situa questões e lições, ficando a Segunda Parte para considerações mais leves e relacionadas à rotina empresarial. A primeira foi fruto de minha tese de Livre-Docência, na Universidade de São Paulo, intitulada "Comunicação e Organização — O uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em Organizações Utilitárias". Evidentemente, procurei limpar o texto de situações acadêmicas próprias de tese. A Segunda Parte é o extrato de alguns trabalhos, artigos e comentários que fiz, ao longo dos últimos anos.

Como obra pioneira, certamente apresenta lacunas. Mas acredito que poderá ajudar a massa de profissionais, dirigentes e estudantes de todas as áreas de comunicação a compreenderem o fenômeno da comunicação empresarial e a lidarem com mais eficiência com instrumentos, programas e formas de comunicação a serviço de qualquer modalidade de Organização.

São Paulo, dezembro de 1985.

Gaudêncio Torquato

PARTE I - CONCEITOS E LIÇÕES

1 - A comunicação como poder nas organizações

Introdução

Pretendemos, nesta primeira parte, estabelecer uma ligação entre as variáveis que organizam o conceito de empresa e os elementos condicionantes e determinantes do conceito de comunicação. Procurar-se-á, ao correr das idéias deste livro, apoio nas áreas de Teoria de Sistemas, Sociologia e Psicologia da Administração. É evidente que, ao se tratar de um campo tão amplo como *Empresa e Comunicação*, não poderão ser evitadas as normais inferências, fruto de observação direta de experiências no trato rotineiro com organizações complexas.

A empresa como sistema

Como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. É de alta relevância o papel formador da empresa, dentro dos sistemas políticos, sua contribuição social, por meio da geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos, enfim, seu papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso. Quanto a sua natureza econômica, é bom enfatizar que, graças à produção de bens e serviços para uma relação de troca, a empresa cria as condições para se viabilizar. Conciliando aspectos sociais e econômicos, a organização ajusta-se ao escopo para o qual foi idealizada.

Outro ponto que pretendemos realçar diz respeito à definição de sistema. A administração moderna há muito está se apoiando na Teoria de Sistemas, Para melhor clarificar a questão, procuremos posicionar a empresa como uma unidade dentro do vasto e complexo espectro das organizações. Se entendemos por organização o ordenamento, a disposição das partes que compõem um todo, ou, no dizer de Talcott Parsons (1), a unidade social direcionada à consecução de metas específicas, vamos constatar na extensão do conceito, os fundamentos dos princípios sistêmicos. A Teoria de Sistemas, por sua vez, impregna-se do conceito de organização, na medida em que um sistema é o todo organizado, constituindo-se na possibilidade técnica e operacional de integração de partes, intercambiadas e

interdependentes. Ou, na visão de Walter Buckley (2), o sistema é uma entidade concreta ou abstrata, que reúne componentes que se relacionam mutuamente. Uma característica fundamental do sistema é, pois, o elemento organizacional que lhe é intrínseco, pelo que se infere que o todo, pela Teoria de Sistemas, é maior que a soma de suas partes, evidenciando-se, aqui, o caráter organizacional que constitui o elemento comprobatório do conceito. Ao caracterizar o sistema como entidade abstrata, Buckley pretendeu lembrar dificuldades inerentes a determinados tipos de sistemas, cujos limites são muito difíceis de ser delineados. Estamos, evidentemente, tratando de sistemas abertos, que se caracterizam por formas de encadeamento e intercâmbio entre as partes e o todo, circuitos de realimentação, direção para metas, mecanismos de mediação e controle, que os fazem evoluir acompanhando a dinâmica social. Como exemplo, o sistema político, cujos limites não se confinam ao corpo de disposições, normas e instituições políticas. Sua existência depende do sistema econômico e vice-versa. Daí a dificuldade para se medir os exatos limites de um sistema. Como sistema, a empresa possui limites definidos, de um lado, pelos componentes administrativos necessários à geração de bens e serviços, de outro, recebe influências do meio ambiente, podendo-se aduzir, por inferência, que uma empresa não é apenas resultante de componentes concretos do microsistema organizacional, mas é consequência de forças, pressões, recursos e situações, nem sempre fáceis de detectar, presentes no corpo social. Quando se organiza, pois, uma empresa, na verdade, o que está-se organizando são seus circuitos internos e externos, ajustando-os e promovendo seu intercâmbio com outros sistemas.

A empresa, enquanto sistema, apóia-se na cooperação, analisada por Chester I. Barnard (3), por meio do que ele chama de categorias determinantes de variações e situações de cooperação, tais como: a) aspectos relacionados ao meio ambiente físico; b) aspectos relacionados ao meio ambiente social; c) aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos e d) outras variáveis que podem influir nas questões de cooperação, como recursos tecnológicos, políticas de remuneração etc.

A componente cooperativa inerente ao sistema organizacional já havia sido detectada por H. Spencer (4), na sua abrangente visão do contexto social, ao lembrar que "todas as espécies são iguais na medida em que cada qual exibe cooperação entre seus componentes em benefício do todo".

Ao lado da dimensão de cooperação, lembramos a visão de M. Weber (5), que estabeleceu os princípios determinantes da legitimidade organizacional ao conceituar a burocracia. Quando edifica o arcabouço organizacional sobre uma base meramente burocrática — respeito às normas e à hierarquia, culto à impessoalidade, entre outros requisitos — Weber

confere à organização uma rigidez e uma falta de maleabilidade, que, hoje, sob certos aspectos, criam obstáculos ao avanço organizacional.

Se juntarmos estes pensamentos à visão de Etzioni (6), que estuda a legitimidade das organizações face a três tipos de poderes — remunerativo, normativo e coercitivo — teremos o quadro para radiografar a empresa sob os prismas sociológico, psicológico, antropológico, bases fundamentais para a análise da questão da comunicação. Etzioni, apesar de observar o crescente papel da comunicação na vida das organizações, fixa-se num modelo rígido, que denota diferenças organizacionais, baseadas em tipos de poder. O poder remunerativo, que legitima a organização pela remuneração pecuniária, o poder normativo, que cria a legitimação pela obediência à norma e o poder coercitivo, responsável pelas coerções e castigos.

Sobre esse leque de situações, desenvolveremos nossa visão de comunicação.

Comunicação como sistema

A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos — fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo.

Processo que se divide em duas etapas, a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. Ora, essa visão torna-se rígida, se se pretende estabelecer uma aproximação com o modelo matemático-cibernético de N. Wiener. Preferimos identificar nos elementos que formam o processo comunicacional os condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores, os receptores. São estes fatores que estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos.

Procuremos alinhar alguns aspectos. Em primeiro lugar, cabe lembrar que a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa. Pode-se afirmar, em consequência, que quando se organiza uma empresa, como bem lembra Lee Thayer (7), na verdade está-se organizando o processo de comunicação entre suas partes. A comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa. Aceitando-se a premissa, pode-se extrair a conclusão: uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim,

sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

A partir dessa análise, pode-se aprofundar o entendimento da comunicação, pesquisando-se suas múltiplas perspectivas conceituais, extraindo-se de cada conceito uma experiência para a administração. Por exemplo, se se quer isolar o fenômeno comunicacional sob o prisma meramente sociológico, buscar-se-ão fundamentos na teoria de formação dos grupos, na teoria de formação da opinião pública, momento em que importantes questões afloram, entre elas, por exemplo, a situação das lideranças informais, os problemas gerados pela temida rede de boatos, os freqüentes ruídos originados pela comunicação formal, os processos de organização das chamadas relações solidárias. O processo da comunicação está igualmente imbricado à sociocultura organizacional, e nesse caso, o objeto de análise se concentra sobre os elementos formadores dos climas internos, a partir da pesquisa de etnia e cultura dos tipos organizacionais, apoiando-se, portanto, em fundamentos antropológicos. O diagnóstico amplo das situações internas, sob as perspectivas sociológicas e antropológicas, é tarefa imprescindível para a implantação de projetos comunicacionais. A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos.

E, em processo de compreensão, multidisciplinar, aparecerão permeados nas mensagens de comunicação, fundamentos da Linguística, de Sociologia, Antropologia, Ética, Direito etc. A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da

empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional — de mediação de objetivos — mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno. Na outra ponta do sistema, estão as vertentes comunicativas, ajustando a identidade empresarial ao meio social, processo que engloba as tarefas clássicas e bem definidas de Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo, Editoração, Identidade Visual e os modelos de sistemas de informação.

Comunicação como poder expressivo

Se alguns poderes legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder. A propósito lembramos o pensamento de Karl Deutsch (8), que mostra o poder como a possibilidade de uma pessoa ou uma entidade gerar influência sobre outrem. A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente idéias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de *poder expressivo*, legitimando outros poderes existentes na organização, como o poder remunerativo, o poder normativo e o poder coercitivo. É oportuno lembrar que as normas, o processo de recompensas e os sistemas de coerção existentes nas organizações, para se legitimarem, passam, antes, por processos de codificação e decodificação, recebem tratamento ao nível do código lingüístico, assumindo, ao final, a forma de um discurso que pode gerar maior ou menor aceitação pelos empregados. A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como *poder expressivo*, exerce uma *função-meio* perante outras *juncões-fim* da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional.

O poder expressivo das empresas viabiliza o processo burocrático, adicionando elementos expressivos, emotivos e inferências às rígidas posturas hierárquicas, e tornando o ato de administrar não apenas uma relação mecânica entre posições do organograma, mas uma relação social positiva dentro da visão de que o trabalho é um bem dignificante e de que a economia e a administração não são ciências exatas mas, sobretudo, ciências humanas, temas, aliás, que estão na ordem do dia das atuais questões políticas e econômicas do Brasil. Quanto ao fluxo externo, cabe

alinhar, mais uma vez, a possibilidade da comunicação, utilizando-se de seus processos e técnicas, ajustando os filões de segmentos de mercado, criando e mantendo uma identidade, ampliando o esforço mercadológico, melhorando as vendas e aperfeiçoando os contatos com públicos diferenciados.

São estas posições que consideramos importantes quando se pretende estabelecer uma aproximação entre a empresa e o seu sistema de comunicação. Para concluir, resta lembrar um princípio que sintetiza a idéia-chave desta primeira reflexão: "Os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto dinheiro". As significações são o amálgama da comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Parsons, Talcott. *O Sistema das Sociedades Modernas*. São Paulo, Pioneira, 1974.
2. Buckley, Walter. *A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas*. São Paulo, Cultrix, 1971.
3. Barnard, Chester I. "As Organizações como Sistemas Corporativos". In Etzioni, Amitai. *Organizações Complexas; Um Estudo das Organizações em Face dos Problemas Sociais*. São Paulo, Atlas, 1978.
4. Spencer, H. Cit por Buckley, Walter, *op. cit.*
5. Weber, Max. *The theory of Social and Economic Organization*. The Free-Press/London, Collier-MacMillan, 1964.
6. Etzioni, Amitai. *Análise Comparativa de Organizações Complexas; Sobre o Poder, o Engajamento e Seus Correlatos*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
7. Thayer, Lee. *Comunicação: Fundamentos e Processos; na Organização, na Administração, nas Relações Interpessoais*. São Paulo, Atlas, 1979.
8. Deutsch, Karl W. *Política e Governo*. Trad. Maria José da Costa/Félix Matoso Miranda Mendes, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1979.

2 - Comunicação de massa e comunicação empresarial

Convencionou-se chamar os jornais, rádio, televisão e cinema de "meios de comunicação de massa". Esses instrumentos de comunicação são assim categorizados por atenderem às características que a maioria dos autores sobre Comunicação entendem pelo termo "massa".

Contudo, a orientação não é unânime. Há quem não considere o público dos jornais, do rádio, da televisão e do cinema como sendo "massa", no sentido sociológico do termo. Se assim for, pode-se falar menos ainda de "massa" em relação ao público da comunicação empresarial.

Talvez o autor que mais tenha defendido a tese de que a audiência dos chamados "meios de comunicação de massa" não se constitui realmente em "massa" seja o norte-americano Eliot Freidson. Para desenvolver seu argumento, Freidson toma como padrão a definição de massa dada por H. Blumer, e bastante aceita nos meios da Sociologia: "A massa é destituída das características de uma sociedade ou de uma comunidade. Não possui organização social, costumes, tradição, um corpo estabelecido de regras ou rituais, um conjunto organizado de sentimentos, nem qualquer estrutura de *status-papéis* ou liderança institucionalizadas. Na verdade, é constituída por um agregado de indivíduos que se encontram separados, desligados e anônimos e, mesmo assim, formando um grupo homogêneo em termos de comportamento de massa que, justamente por não resultar de regras ou expectativas preestabelecidas é espontâneo, inato e elementar."(1)

Evidentemente, caso se leve em consideração essa definição de Blumer, o público de um jornal de empresa jamais poderia ser considerado como massa. Embora numa grande indústria muitas pessoas Permaneçam anônimas entre si, apesar de trabalharem juntas, podendo inclusive estar espacialmente separadas umas das outras, a estrutura empresarial não se encaixa nos quesitos exigidos por Blumer para caracterizar a massa, pois os papéis de cada pessoa são muito bem definidos numa empresa, a liderança é institucionalizada, há um corpo estabelecido de regras sendo obedecido e, em geral, os participantes de uma empresa não estão desligados uns dos outros.

Na verdade, talvez nem mesmo a audiência dos jornais, rádio e TV possa ser classificada como "massa", caso se queira preencher todos os quesitos exigidos pela definição de Blumer. Este é o argumento de Eliot Freidson, pois para ele o indivíduo que recebe a mensagem de um veículo de

comunicação de massa experimenta aquele conteúdo recebido junto a um grupo social que não é heterogêneo, que não é composto de pessoas anônimas entre si, que está organizado socialmente, e cujos membros interagem com constância (2).

Por exemplo, uma pessoa geralmente assiste televisão com a família, que é um grupo social homogêneo, cujos membros interagem e se influenciam reciprocamente, que obviamente não são anônimos entre si, e que têm papéis definidos, além de uma série de tradições, rituais e normas. Mesmo que a pessoa assista TV sozinha, ela irá comentar o programa que assistiu, no dia seguinte, com seus companheiros de trabalho, ou de clube, ou com seus vizinhos, ou com os membros de seu partido político, enfim, com qualquer grupo social que não atende às características de massa conforme exigidas pela definição de Blumer.

Se tudo isso é verdade para o público em geral, é muito mais verdade para o público da comunicação empresarial. Em geral, o conteúdo das comunicações empresariais não atingem indivíduos isolados, mas grupos, que podem ser constituídos por todos os membros da empresa ou por setores (departamentos, seções ou grupos espontaneamente formados nestes departamentos ou seções).

De fato, se o conceito de Blumer for levado com rigidez, muito poucos serão os exemplos a serem citados como caracterização de "massa". O próprio autor cita um: os tempos das corridas de ouro, quando se juntam pessoas das mais diversas origens (formando, portanto, um grupo heterogêneo), que não se conhecem, que não têm qualquer tipo de tradição comum, cujos papéis não estão definidos institucionalmente, sem lideranças regularmente estabelecidas, sem qualquer sentimento de fidelidade ou lealdade, mas que ainda assim possuem um objetivo comum, o que lhes empresta de alguma forma um caráter de homogeneidade.

É claro que não se trata deste tipo de massa a audiência dos meios de comunicação como jornais, revistas, rádio ou televisão. O conceito de audiência dos meios de comunicação de massa tem mudado substancialmente no decorrer dos anos, apesar de se ter mantido (talvez erroneamente) o termo "meios de comunicação de massa".

São raríssimos os autores que ainda encaram a audiência de jornais, revistas, rádio, televisão ou cinema, como coleções passivas de indivíduos que pouco interagem entre si, como requer a definição de massa formulada por Blumer. O conceito de que o conteúdo das mensagens transmitidas pelos meios de comunicação de massa é "filtrado" pelos grupos sociais a que estão filiadas quase todas as pessoas, está quase universalmente aceito.

A princípio, influenciados pela magnitude em tamanho das audiências dos instrumentos de comunicação de massa, os autores imaginaram que os

efeitos das mensagens poderiam provocar efeitos similares aos comportamentos de massa, no sentido sociológico do termo. Mas, aos poucos, chegou-se à conclusão de que a audiência deve ser vista como uma entidade ativa, *que procura aquilo que quer, que rejeita assim como aceita idéias formuladas pelos meios de comunicação, que interage com os membros de seus grupos sociais, e que testa a mensagem transmitida pelos meios*, falando sobre elas com outras pessoas e comparando o conteúdo de um meio com o de outros.

Ainda é grande, contudo, o número de pessoas que acredita nos meios de comunicação de massa como instrumentos todo-poderosos e, por isso, tendem a superestimar a sua capacidade de atuação. E isso acontece também na área da comunicação empresarial. É importante que aqueles que são responsáveis por um jornal ou revista de empresa não se esqueçam de que a audiência do seu veículo não é passiva e não vai aceitar tudo que for transmitido por seu intermédio.

Principalmente numa empresa, os temas veiculados através do jornal ou revista interna, tendem a ser discutidos pelos membros dos diversos grupos que integram a organização. E dessa troca de idéias vai nascer a opinião da maioria dos indivíduos. Como será visto posteriormente, a opinião dos grupos é bastante importante na formação da opinião de cada indivíduo.

Contudo, não se pode falar em termos de regras fixas. A audiência não é "ativa" ou "passiva". O que existe, de acordo com Wilbur Schramm (3), é um contínuo, indo do mais ativo para o menos ativo, de acordo com cada caso. Não é ousado afirmar-se que, de um modo geral, as audiências dos jornais e revistas de empresa vão ser colocadas do lado mais ativo da escala, já que, normalmente, elas já estão constituídas em grupos sociais que obrigam seus integrantes a interagirem bastante entre si.

No entanto, é preciso que não se esqueça também que a leitura de um jornal está entre as atividades menos ativas dentro das diversas possibilidades de comunicação (de massa ou interpessoal), já que não existe a possibilidade de um retorno imediato à fonte das impressões e idéias do receptor. Principalmente, quando se compara com as possibilidades de retorno da comunicação interpessoal, as da comunicação efetuada através de jornais ou revistas são muito restritas.

Mas, a possibilidade de responder ao que se leu não se resume àquilo que pode ser dito durante ou logo após a leitura. Se os leitores de um jornal não concordam com os pontos de vista que são expressos naquele veículo, eles podem simplesmente deixar de lê-lo. E isso será uma resposta. Mesmo no caso do jornalismo empresarial, a resposta pode vir em termos de desinteresse da audiência pelo veículo, de comentários pouco elogiosos trocados entre os funcionários a respeito do veículo, ou do simples abandono

do hábito de leitura.

Além disso, a audiência pode ser extremamente ativa, sem demonstrar exteriormente essa atividade. Assim, por exemplo, existe todo um processo mental de *seleção, rejeição, aceitação e interpretação* da informação, que é uma atividade desempenhada por cada membro da audiência. Se a matéria não está bem apresentada, num jornal de empresa, por exemplo, ela provavelmente não será selecionada pelo leitor. Isto é: o leitor não vai se interessar em ler a matéria, ou porque a diagramação lhe deu a impressão de ser um texto cansativo, ou porque o título não lhe chamou a atenção, ou porque o título lhe deu a impressão de se tratar de um material que não lhe diz respeito. Por outro lado, uma boa foto, uma boa diagramação ou um título adequado podem levar o leitor a selecionar aquela mesma matéria. Isso é um processo de seleção, que envolve atividade por parte da audiência.

Depois da seleção, a informação vai ter que ser interpretada pelo leitor, que poderá aceitá-la ou rejeitá-la, de acordo com suas opiniões (as quais são bastante influenciadas pelos grupos sociais a que pertence), de acordo com seu entendimento (um artigo escrito com vocabulário acima da compreensão do leitor não será por ele entendido, o que levará provavelmente à sua rejeição), de acordo com a qualidade do estilo sob o qual a matéria foi escrita.

Mesmo depois da matéria ter sido selecionada e aceita, ainda podem ocorrer distorções na interpretação do leitor, dependendo da clareza com que o texto foi redigido, da exatidão das informações expressas na matéria, e de acordo com os preconceitos mantidos por cada leitor.

Portanto, a audiência pode ser mais ou menos ativa, mas ela nunca será totalmente passiva, como pretendiam os autores mais remotos da ciência da comunicação, que imaginaram estar lidando com audiências caracteristicamente de massa, conforme as definições sociológicas do termo.

Seria, então, incorreto classificar o público de um jornal ou revista de empresa como sendo "de massa"? Provavelmente não. Primeiro porque a designação "meio de comunicação de massa" para jornal e revista já está definitivamente consagrada, embora possa não estar absolutamente correta sob o ponto de vista sociológico. Além disso, a interpretação sociológica de Blumer para o termo "massa" não é a única que existe, nem precisa necessariamente ser a única correta.

Assim, por exemplo, o próprio Freidson aceita a concepção de massa para as audiências de rádio, televisão, jornais, revistas e cinema, mas desde que se tenha como perspectiva, não os indivíduos, mas sim os grupos sociais. Por exemplo, um grupo social (a família Matos) pode ser anônimo para outro grupo social (a família Moreira). Os dois grupos sociais podem estar igualmente separados espacialmente, não terem qualquer possibilidade de

interação, não possuírem tradições ou regras comuns e não exercerem papéis institucionalmente estabelecidos em relação um ao outro. Assim, poder-se-ia falar em relacionamento de massa intergrupal, ao invés de interindividual. O mesmo raciocínio pode ser perfeitamente enquadrado numa estrutura empresarial, na qual muito freqüentemente, os membros de um departamento não conhecem mais ninguém, nem interagem com mais ninguém, além dos membros de seu próprio departamento.

Charles Wright, ao falar em meios de comunicação de massa, afirma que suas mensagens são dirigidas para uma audiência *relativamente* grande, heterogênea e anônima. E o advérbio "relativamente" vem a ter grande importância, pois atenua o absolutismo da definição de Blumer e permite perfeitamente o enquadramento de todas as audiências de rádio, televisão, jornais e revistas (inclusive as empresariais) no conceito de massa, agora redefinido.

Assim, Wright pretende, ao classificar alguns meios de comunicação como sendo de massa, apenas diferenciá-los daqueles que são utilizados para a veiculação de mensagens endereçadas para indivíduos específicos. Ao falar em audiência "relativamente anônima", ele pretende dizer que os membros dessa audiência permanecem desconhecidos do comunicador; ao falar em "heterogênea", ele quer dizer que os membros da audiência têm origens diversas, sob o ponto de vista de padrões demográficos (idade, sexo, origem geográfica, nível de escolaridade, padrão econômico etc.) e ao falar em "grande", ele tenta delimitar o adjetivo definindo como grande uma quantidade de pessoas sobre as quais o comunicador não pode atuar mútua e diretamente sobre cada uma delas.

Com este novo conceito, percebe-se que as publicações de empresa são perfeitamente enquadráveis na designação "meios de comunicação de massa" e que suas audiências podem também ser classifi_{ca}d_{as} como "de massa". Afinal, via de regra, um jornal ou avista de empresa possui públicos relativamente grandes, heterogêneos e anônimos, conforme a definição de Wright.

Deve-se continuar lembrando, no entanto, que a exposição a comunicação de massa ocorre dentro de pequenos grupos sociais, e mesmo quando fisicamente isolado, o membro da audiência está, é claro, ligado a um número de agrupamentos sociais (primários e secundários), que podem modificar sua reação à mensagem. O que caracteriza *o meio como sendo de massa, no entanto, é o fato de que, sob o ponto de vista do comunicador, a mensagem é endereçada a quem interessar possa*. E esse "a quem interessar possa" pode ser colocado em qualquer tipo de comunidade, seja ela uma nação (no caso das emissões nacionais de TV ou rádio), uma cidade (no caso dos jornais diários) ou uma organização (no caso de uma publicação

empresarial).

É importante não se esquecer que o chamado "modelo de agulha hipodérmica", de Katz e Lazarsfeld, que era exatamente o que se aplicava à noção de que a audiência dos meios de comunicação de massa era realmente "massa" no sentido que Blumer dá ao termo, já não pode mais ser levado em consideração. O modelo da "agulha hipodérmica" (a mensagem seria "aplicada" através dos meios, que seriam a agulha, diretamente sobre cada componente da massa) ficou absolutamente superado pelas pesquisas posteriores que demonstraram a importância dos *processos de seleção, rejeição, aceitação e interpretação* e dos grupos sociais. A não ser que o indivíduo seja absolutamente anônimo no seu ambiente social (o que provavelmente só ocorre em casos patológicos), ele sempre sofrerá a influência de algum grupo.

Outros modelos mais recentes a respeito da audiência da comunicação de massa, que talvez possam ser de utilidade para os estudiosos da comunicação organizacional, são o do "fluxo em duas etapas" e o da "exposição seletiva".

A primeira dessas teorias, a do "fluxo em duas etapas" (*two-step flow*, em inglês), foi formulada por Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson e Hazel Gaudet, em 1948 (4). Ela foi formulada depois que os três autores realizaram um dos mais célebres estudos a respeito da influência dos meios de comunicação de massa sobre o processo político, durante a campanha presidencial norte-americana do ano de 1940, utilizando como amostragem a cidade de Erie, no Estado de Ohio.

De acordo com a teoria, a mensagem transmitida através dos meios de comunicação de massa não chegaria diretamente ao indivíduo, mas sim através de um "líder de opinião". Ou seja: o conteúdo da mensagem transmitida pelo jornal, pelo rádio ou pela TV só teria alguma influência sobre o indivíduo, depois que este consultasse o seu líder de opinião a respeito do assunto.

Assim, o objetivo principal dos meios de comunicação de massa deveria ser o de influenciar primeiramente tais líderes de opinião, para que estes pudessem exercer sua influência sobre a audiência de um modo geral. Os líderes de opinião identificados pelos estudos de Lazarsfeld e por outros que o seguiram não precisam necessariamente ser (e geralmente não o são) os líderes formais da comunidade. Numa empresa, por exemplo, os líderes não são necessariamente os chefes, capatazes ou encarregados de setor, mas sim aquelas pessoas que, por qualquer motivo, desfrutam de uma certa ascendência sobre os demais. Os líderes de opinião também não são necessariamente os mesmos para qualquer tipo de assunto: há pessoas às quais os outros recorrem apenas quando o assunto é futebol; quando o assunto é segurança no trabalho, eles recorrerão a outro líder de opinião; e

talvez a outro, quando o problema em discussão referir-se a reajustes salariais.

Portanto, uma das tarefas principais para quem quiser se utilizar da fórmula do "fluxo em duas etapas" consiste na identificação dos líderes de opinião, o que é uma tarefa difícil, que deve ser feita às custas de muita observação do comportamento dos grupos que se pretende atingir.

A teoria do "fluxo em duas etapas" foi muito combatida por autores mais modernos. Contudo, a atual visão da audiência dos meios de comunicação de massa permite que se admita a existência múltipla e paralela de diversos modelos, que anteriormente eram considerados como exclusivos uns aos outros. Assim, acredita-se que a audiência dos meios de comunicação de massa possa ser atingida tanto pelos líderes de opinião, como por meio das pressões dos grupos sociais, ou de seu próprio ponto de vista. Portanto, não se exclui uma teoria quando se aceita outra. O fluxo pode-se dar em diversas etapas, uma, duas ou mais. Portanto, a identificação dos líderes de opinião numa empresa pode ser importante tática para o êxito das mensagens de uma publicação empresarial junto à sua audiência, assim como o preparo de material visando atingir especialmente tais líderes de opinião.

O outro modelo referido anteriormente, o da "exposição seletiva", é baseado na conhecida teoria da "dissonância cognitiva", talvez pela primeira vez formulada por Festinger, em 1957 (5). Segundo ela, as pessoas tendem a sempre evitar, de algum modo, a existência de incoerências em sua estrutura de pensamento. Tais incoerências têm, de qualquer forma, que ser eliminadas e, para tanto, cada indivíduo tende a operar uma série de mecanismos interiores a fim de recobrar alguma coerência, cada vez que ela é quebrada. Assim, por exemplo, João acredita firmemente que Paulo é um homem honesto. Se Pedro conta para João que Paulo é desonesto, João terá de alguma forma que restabelecer a coerência. Para isso, poderá modificar o seu conceito anterior de Paulo, poderá não dar crédito à informação prestada por João, ou distorcer a informação. Enfim, de alguma forma ele tentará restabelecer a sua coerência.

Dentro do problema da comunicação de massa, a teoria de Festinger tomou o seguinte aspecto: as pessoas tendem a selecionar as informações de acordo com suas opiniões e pontos de vista anteriores, com o objetivo de evitar a dissonância cognitiva. Durante muito tempo essa tese foi aceita absolutamente sem restrições pelos mais diversos autores, entre os quais o famoso Joseph Klapper. Mas, aos poucos, começou-se a perceber que a seleção que a audiência realiza não é baseada exclusivamente na busca de informações que reforcem seus pontos de vista iniciais, suas opiniões e experiências. Há outros fatores, talvez até mais importantes, em jogo, como o interesse dos assuntos para a vida individual de cada membro da audiência.

Por exemplo, um artigo sobre prevenção de acidentes que recomende o uso de capacetes numa indústria pode ir contra a opinião de um operário, que acha o capacete dispensável. Mas é provável que ele o leia, pois o assunto é de grande interesse para a sua vida pessoal.

Há outros autores, como Sears e Freedman (6), para quem a teoria da dissonância cognitiva opera em outro nível, não da seleção. Para eles, depois de terem analisado todos os trabalhos publicados a respeito do assunto até 1967, não há evidência suficiente que permita assegurar que a audiência seleciona sua informação apenas de acordo com seus pontos de vista anteriores, com o objetivo de evitar ou reparar a dissonância cognitiva. Existe, é verdade, o objetivo de se evitar ou reparar a dissonância cognitiva, mas ele é operado ao nível de avaliação ou interpretação da informação, e não no momento de sua seleção para o consumo ou não. Assim, ainda a respeito da matéria sobre segurança e o uso de capacetes, o operário iria ler a matéria. Se ela criasse dissonância cognitiva, ele tentaria repará-la através da avaliação que iria dar à matéria ("isso é tudo bobagem, eu vou continuar trabalhando sem capacete" ou "realmente, eles têm razão, acho que vou começar a usar o capacete") ou à sua interpretação.

De qualquer modo, a importância da teoria da dissonância cognitiva não pode ser negada. Assim, para os jornalistas, os publicitários, os profissionais de RP, parece ser um bom conselho o de que estejam atentos para quais as opiniões e pontos de vista sustentados pelo seu público a respeito de assuntos importantes a serem tratados através de seus programas de comunicação, a fim de que sua efetividade possa ser a maior possível. Para saber dessas opiniões e pontos de vista, o melhor instrumento indicativo parece ser o da pesquisa de opinião.

Como se viu, o processo de seleção existe. O público seleciona o que vai consumir em termos de informação, buscando o que lhe parece mais útil para sua vida pessoal, o que vai de encontro aos seus pontos de vista e interesses, o que lhe parece relaxante ou divertido. Enfim, a audiência seleciona a informação que lhe parece mais conveniente para cada situação.

Os meios de comunicação de massa podem facilitar esse processo de seleção, fornecendo ao público as pistas que ele espera encontrar para ter sua tarefa seletiva menos dificultada. A audiência busca por pistas que lhes chamem a atenção de que existe no veículo de comunicação alguma coisa que mereça uma olhada mais cuidadosa, conforme demonstra Percy Tannembaum, entre outros autores (7).

Essas pistas podem ser a manchete ou o título de cada matéria, uma foto, uma legenda, uma ilustração, o uso de cor, um "selo" que identifica determinada seção, alguma palavra-chave, um desenho. Podem ser, portanto, diversos os tipos de "pistas" fornecidas pelos meios de comunicação de

massa (e aqui foram citados apenas os que são utilizados pelos meios de comunicação impressa).

No entanto, o importante a ser lembrado é que, qualquer que seja a pista, ela só vai ser eficiente se tiver algum significado para o receptor. O ponto crucial no processo de seleção do conteúdo dos meios de comunicação de massa é o receptor e não a fonte. Se o leitor desconhece o significado da sigla CIPA, por exemplo, de nada adiantará à comunicação interna de uma empresa utilizar-se dessa palavra como pista para o leitor, visando chamar a sua atenção sobre a matéria que, provavelmente, tratará de problemas relativos à prevenção de acidentes. É preciso que os editores de comunicação empresarial estejam certos de que o leitor irá entender a sua pista. Para que isso ocorra, é mais uma vez aconselhável que se tenha o maior conhecimento possível sobre o seu público, para que a utilização de todos os recursos da comunicação empresarial possa ser a mais eficiente possível.

Falou-se neste capítulo a respeito da importância dos grupos primários e secundários sobre os membros da audiência dos meios de comunicação de massa. Por grupos primários, entende-se aqueles em que a influência recíproca exercida pelos seus elementos se dá através do contato pessoal. São grupos primários, por exemplo, a família, os companheiros de sala de aula, os companheiros de seção no trabalho, os membros de pequenos grupos nos clubes, enfim, os grupos em que os contatos são pessoais e, muitas vezes, íntimos. Os grupos secundários são aqueles em que o relacionamento não é tão constante, afetivo e pessoal, como ocorre nos grupos primários. São, por exemplo, os partidos políticos, as torcidas de futebol, as associações profissionais, entre outras. Evidentemente, essa conceituação, e em especial os exemplos citados, não são rígidos. Dependendo de cada pessoa, os grupos primários podem ser diferentes. Por exemplo, uma pessoa que se relacione pessimamente com seus, companheiros de trabalho, quase não falando com eles, e que se relacione otimamente com seus companheiros de torcida futebolística, com os quais se encontra diariamente, terá nestes, e não naqueles, o seu grupo primário.

É razoável admitir-se que os meios de comunicação de massa ajudam a manter unidos os grupos sociais a que pertencem os indivíduos, como afirma, por exemplo, Breed: "Os meios de comunicação de massa servem a certos propósitos societários e culturais, levando as pessoas a relações de comunidade e ajudando na sua socialização no sentido de formas aprovadas de comportamento. . . (eles) têm servido a este fim, através da glorificação dos temas culturais básicos, numa apresentação positiva dos ideais grupais."(8)

Assim, os meios de comunicação de massa ao mesmo tempo em que ajudam a manter os grupos unidos, utilizam-se dos grupos para fazer com

que sua mensagem seja melhor absorvida pelos membros individuais da sua audiência. A influência dos grupos para a conformidade da opinião dos indivíduos (especialmente quando recém-chegados) está bastante bem demonstrada através de inúmeros estudos realizados através dos anos, muitos dos quais citados por Lane e Sears (9).

Como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambigüidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, necessidade de filiação da parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais e informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa se utilizar da melhor maneira possível dos grupos existentes e de sua ação sobre elementos de sua audiência.

Outro ponto que não deve jamais ser esquecido ou relegado a segundo plano pela moderna comunicação empresarial, é o fato de que cada elemento do público é parte do público maior, o público municipal, estadual e nacional.

É preciso conceber o leitor como uma pessoa que também tem uma vida fora da organização. Seus interesses, portanto, não se restringem ao universo da empresa em que trabalha, nem seus grupos sociais são exclusivamente aqueles de que dispõe na organização.

Toda a atividade da audiência em relação à comunicação será exercida não apenas na comunidade empresarial, mas também fora dela. Assim, o conteúdo de um material publicado pelo jornal ou revista de empresa será comparado pelo leitor com o de outros jornais e revistas não empresariais, assim como sua forma e maneira de apresentar os fatos.

Todos os aspectos até aqui discutidos devem ser considerados pelos responsáveis pela comunicação empresarial também sob a perspectiva de que o seu leitor é membro de um público maior: as "pistas" para o processo de seleção com as quais o leitor já está acostumado e que têm um significado para ele, serão provavelmente as pistas utilizadas por outros veículos; os grupos sociais extra-empresa vão exercer influência sobre o leitor, assim como os internos; os assuntos de interesse do leitor não se restringem aos que dizem respeito à empresa; o jornal ou revista, os programas de Relações Públicas, provavelmente serão lidos e discutidos com membros dos grupos sociais externos, aos quais a comunicação deveria tentar também interessar;

haverá líderes de opinião fora da empresa, assim como os há dentro. Enfim, todos os conceitos devem ser revistos sob a perspectiva de que o público da comunicação organizacional faz parte também de um público maior.

Qual a utilidade dessa perspectiva? Em primeiro lugar, fornecerá às estruturas de comunicação a possibilidade de uma avaliação mais realista das possibilidades de êxito dos seus programas sobre os públicos a que se destinam. Consciente de que as influências da audiência são também grandes (por vezes até maiores) fora do universo empresarial, a empresa não irá esperar demais da eficácia de seu veículo, evitando-se frustrações ou expectativas acima do devido.

Em segundo lugar, sabendo do poder de cada variável na formulação total do processo de consumo da informação por parte de sua audiência, os comunicadores empresariais podem redobrar seus esforços no sentido de conhecer ao máximo a sua audiência, com objetivo de utilizar-se de cada variável da forma mais eficiente.

Um profissional de comunicação que possa dispor de informações a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada a sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige.

Em suma, o segredo principal para que se tenha uma comunicação empresarial eficiente talvez resida no conhecimento que o profissional tenha da sua audiência e das maneiras pelas quais a mensagem veiculada é filtrada até a sua audiência.

Finalmente, é preciso se recordar que, de acordo com as características de cada programa de comunicação, diferentes serão os seus objetivos, assim como seus públicos. Portanto, um jornal, revista, promoção, folheto, carta econômica terão como audiência públicos diferenciados. Neste caso, os públicos serão além dos funcionários, os acionistas, os consumidores, a comunidade, as associações de classe e profissionais, os distribuidores, os representantes, os revendedores, os fornecedores, o governo, a imprensa, e todos os demais públicos das Relações Públicas. Para cada uma dessas audiências, as considerações envolvidas devem ser levadas em conta, a fim de que se compreenda como se dá o processo dos efeitos da comunicação de massa sobre a massa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Blumer, Herbert. "A Massa, o Público e a Opinião Pública", in *Comunicação e Indústria Cultural*. Ed. Gabriel Cohn, trad. Sérgio Micelli, São Paulo, Cia. Editora Nacional e Editora da Universidade de São Paulo, 1971.
2. Freidson, Eliot. "Communication Research and the Concept of Mass", in *The Process and Effects of Mass Communication*. Ed. Wilbur Schramm e Donald Roberts, Urbana, University of Illinois Press. 1971, pp. 197-208.
3. Schramm, Wilbur. "The Nature of an Audience", in *The Process. Op. cit.*, pp. 191-5.
4. Lazarsfeld, Paul, Berelson, B. e Gaudet, Hazel. *The People's Choice*. New York, Columbia University Press, 1948.
5. Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Row, Peterson, 1957.
6. Sears, David e Freedman, Jonathan. "Selective Exposure to Information: A Critical Review", in *The Process. Op. cit.*, pp. 209-34.
7. Tannenbaum, Percy H. "The Indexing Process in Communication", in *The Process. Op. cit.*, pp. 313-25.
8. Breed, Warren. "Comunicação de Massa e Integração Sócio-cultural", in *Comunicação e Indústria Cultural*, Cohn, Gabriel. São Paulo, Nacional--EDUSP, 1971.
9. Lane, Robert e Sears, David. *A Opinião Pública*. Trad. Álvaro Cabral, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966, pp. 60-76.

3 - Eficiência e eficácia da comunicação organizacional

Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas. É o que se deduz dos resultados até agora obtidos por estudos empíricos. Como, porém, realizar uma comunicação que atinja tão profundamente o corpo social da organização, quando o sistema burocrático-normativo, de per si, é um obstáculo ao engajamento e à participação dos empregados?

A resposta não é fácil. Em primeiro lugar, há que se observar em que palco, em que empresa a situação deve ser verificada. O tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle de uma organização determinam o nível de otimização de situações de comunicação.

Tentemos mostrar como o processo comunicativo nas empresas pode ser mais eficaz. Entendendo-se a comunicação como um processo simbólico, pelo qual os sentimentos dos empregados dos níveis inferiores para com a organização são reforçados ou modificados, sugerimos direcionar o discurso simbólico da empresa, a um patamar intermediário, a um certo ponto hipotético central, a uma escala média, enfim, a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre:

- a) as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas;
- b) as comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais e
- c) as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais.

O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente. Ou, para se usar o referencial bastante conhecido dos pesquisadores, pode-se conseguir consentimento, usando-se uma comunicação consumatória, agradável.

Outra hipótese para melhorar o desempenho da comunicação está centrada nos chamados fluxos de comunicação. Como se sabe, uma

organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, os dois primeiros na direção vertical, o último correndo horizontalmente. O volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional.

Por exemplo: muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e freqüentemente cria problemas de engajamento.

Dentro dessa perspectiva, coloca-se a necessidade dos empregados se engajarem no processo de tomada de decisões, procurando-se viabilizar alguns mecanismos de consultas. Os programas do tipo *Quality Circle*, utilizados com sucesso pela administração japonesa há mais de 30 anos, se inserem nessa tentativa de repartir o processo decisório, oferecendo-se aos patamares inferiores a possibilidade de influir nas decisões fundamentais para o crescimento organizacional.

A outra hipótese para melhorar a comunicação é o treinamento. Como bem lembram March e Simon:

"Quanto mais bem treinada for a pessoa antes de ocupar o cargo, tanto menor será a necessidade de comunicação enquanto está no desempenho da ocupação." (1)

Colocando todas essas hipóteses num cenário, veremos que são as grandes organizações complexas que permitem melhor combinação dos elementos necessários para se produzir uma comunicação eficaz, apesar de, sob outro aspecto, serem elas os tipos que oferecem os maiores desafios, exatamente por seu porte e complexidade.

Ruídos nos fluxos

As empresas enfatizam as comunicações instrumentais verticais como condição *sine qua non* para a produção efetiva. Etzioni identifica uma comunicação instrumental ascendente em volume quase igual à do tipo descendente nas organizações utilitárias, por conta da necessidade dos relatórios de desempenho, que relatam para o topo decisório o funcionamento das bases. E aponta certas limitações na chamada comunicação expressiva em organizações utilitárias. A causa: o sentimento calculista dos empregados dos níveis inferiores para com a organização e sua tendência para desenvolver comunicação expressiva independente (horizontal), por meio de contatos interpessoais.

Esse é, a nosso ver, um sério problema das organizações. A grande

quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. Estas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momento de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos.

Para conquistarem os empregados, envolvendo-os no engajamento, as organizações usam basicamente a remuneração. A explicação é que as recompensas de ordem remunerativa são as únicas que podem servir aos objetivos de desempenho sistemático e preciso, porque o dinheiro é mensurável com muito maior precisão do que força, prestígio ou outro tipo de poder. Mas é preciso considerar que o desempenho eficaz requer certo grau de cooperação voluntária, que não se consegue, por exemplo, com coerção. Os teóricos de administração mostram que a relação dos empregados de níveis inferiores para com as metas principais da organização é muito tênue e indireta; que sua satisfação é quase inexistente; que o trabalhador pouco participa dos frutos e que as atividades são altamente rotinizadas e espalhadas por longos períodos de tempo, provocando pouco interesse. Donde se deduz que a produção não pode apoiar-se em envolvimento morais dos participantes dos níveis inferiores e no poder das normas.

Discordamos dessa posição. Consideramos que o poder remunerativo não pode servir de meio exclusivo de controle da organização e cremos, mesmo, que o poder expressivo (a comunicação expressiva, consumatória), em determinados momentos, é vital no sentido de encaminhar soluções para as metas da eficácia.

Novamente, a questão é de comunicação. Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo. As pesquisas indicam que os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados à comunicação descendente. Likert, em suas pesquisas para determinar os padrões dos grupos altamente eficientes, mostrou que cerca de quatro em cinco pessoas, indagadas a respeito dos problemas maiores de comunicação, apontaram a comunicação descendente como o problema mais importante; somente uma em dez se prendiam à comunicação ascendente, o que denota a falta de interesse em torno desse tipo, caracterizado normalmente pela costumeira "caixa de sugestões" e a tradicional política de "portas abertas" (2).

Essa política é comumente ineficaz, na medida em que poucos estariam dispostos a transpor as portas para dizer alguma coisa e pouquíssimos para criticar processos ineficientes. A maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir.

E na comunicação descendente, os problemas também afloram, principalmente porque os superiores deixam de tornar claro aos subordinados quais são precisamente suas tarefas e o que se espera deles.

Todo um esforço metodológico para reenquadrar a teoria organizacional em novos padrões, faz-se necessário e nesse contexto, papel de destaque será conferido à comunicação.

Mas que premissas poderiam ditar os novos comportamentos? Vamos tentar responder.

A comunicação para consenso

A comunicação, tanto instrumental, quanto consumatória, visa a uma finalidade: obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores. Falhando o consenso, resultam a anomalia e a desintegração. Daí, insistirmos na necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção da ordem e do consenso. À primeira vista, pode parecer que o consenso se obtém pela supressão de elementos disruptivos, disfuncionais, bloqueio de conflitos. Não, não se trata, neste caso, de imprimir-se à comunicação organizacional a tarefa de excluir as forças de desagregação mas, ao contrário, oferecer aos empregados meios para reforçar e trazer à tona seus valores básicos, numa forma de socialização adulta da cultura.

Lembramos, a propósito, uma característica apontada por Breed: "Os *media* servem a certos propósitos societários e culturais, levando as pessoas a relações de comunidade e ajudando na sua socialização no sentido de formas aprovadas de comportamento. Segundo alguns autores, os *media* têm servido a esses fins através da glorificação dos temas culturais básicos, numa apresentação positiva dos ideais grupais." (3)

Apesar de se reconhecer que o consenso sociocultural também pode ser conseguido por omissão dos *media*, é a primeira hipótese que defendemos como a mais legítima para as empresas.

À capacidade dos meios de comunicação em promoverem consenso, alguns autores, como Thayer, chamam de funções integrativas. A explicação para esse fenômeno vem da própria necessidade de ajustamento humano. Com mensagens cumulativas e auto-organizadoras, o homem mantém o grau necessário de equilíbrio consigo e com o meio ambiente, estabelecendo uma relação situacional entre o conceito que faz de si, com o de outros ou com o mundo.

Algumas condições se tornam previamente necessárias para que a comunicação preencha as funções integrativas. Em primeiro lugar, são necessários os meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente. Depois, compatibilizar os comportamentos globais

da sociedade com os comportamentos do sistema organizacional, a fim de se poder atenuar os conflitos entre os dois sistemas.

Na área de passagem de informação, o fluxo informativo buscará as práticas e convenções adotadas pelos empregados, evitando-se conteúdos e linguagens dissociadas do meio. Deve-se estabelecer efetiva integração entre os fluxos horizontal e vertical, que constituem as principais fontes de manutenção do sistema organizacional, compreendendo-se que, no nível interpessoal, as relações são eminentemente horizontais e não verticais, e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais. Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações interpessoais possam se efetivar num clima de respeito mútuo. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. Esses são alguns pré-requisitos para o estabelecimento da integração na organização.

O conjunto de medidas acima enquadra-se nos moldes delineados por Likert em suas pesquisas sobre novos padrões de administração. Os contornos desses padrões realçam um princípio que, a nosso ver, justifica a criação de uma estrutura de comunicação sinérgica ampla para as organizações. É o princípio que Likert cognomina de "Relações Solidarizantes" e que pode ser assim sintetizado:

"A liderança e outros processos da organização devem ser de tal ordem, de forma a assegurar que cada membro, à luz da sua formação anterior, conceituação de valores e expectativas, tenha o máximo de probabilidade de considerar toda interação e toda a relação com a organização como uma experiência solidarizante e capaz de construir e conservar seu senso de valor e importância pessoal." (4)

Esta posição demonstra que a administração só fará pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos, quando cada pessoa, numa organização, for membro de um ou mais grupos de trabalho, operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes de interação e altas metas de desempenho. Como se vê, destaca-se o conceito de efetiva integração comunitária, expressa por meio do termo solidarizante, cujo teor quer significar os valores, as metas, as expectativas, as aspirações do indivíduo, identificados com as experiências que tenha de desenvolver nas organizações, sem grandes conflitos. Seria isto possível?

Acreditamos que sim. Basta atentarmos para a necessidade de obtenção de eficácia na comunicação organizacional. A comunicação eficaz é o primeiro passo para a viabilização da meta integrativa.

Mas, o que seria, afinal, a eficácia? Antes de entrarmos diretamente no

conceito de eficácia da comunicação, é conveniente discorrer um pouco sobre o significado genérico de eficácia. A literatura sobre eficácia organizacional é vasta. Praticamente todos os livros sobre Teoria da Organização, incluindo aí o rico acervo da área de Psicologia, tratam o tema por meio de uma abordagem descritivo-analítica. Mas possivelmente tenham sido Daniel Katz e Robert L. Kahn (5) os únicos a tratar do tema com a perspicácia de quem não se arrisca a apenas apresentar um receituário ou um *modus operandi* sobre eficácia.

Pode-se definir eficácia organizacional como a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas. Isso é conseguido por uma combinação da eficiência da organização enquanto sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou *inputs* de que necessita.

Para chegar a esse conceito, Katz e Kahn percorrem um terreno cheio de obstáculos, a começar pelas imensas dificuldades metodológicas para se dimensionar critérios de medição de eficácia. Portanto, qualquer modelo que se apresente configura-se como rudimentar.

A questão inicial parece se concentrar num dos componentes básicos da eficácia: a eficiência. Possivelmente, a Teoria de Sistemas nos dê uma boa acolhida à explicação de eficiência. Basta lembrarmos algumas características dos sistemas adaptativos complexos, tais como a abertura, o encadeamento de informações das partes e do todo, os circuitos de realimentação e a direção para metas, como aponta Buckley (6).

Os sistemas complexos desenvolvem, em seu interior, mecanismos de mediação que passam a realizar tarefas de ajustamento do sistema às contingências externas, de direcionamento para meios mais favoráveis e de reorganização permanente de aspectos do próprio sistema a fim de poder lidar mais eficazmente com o meio.

Ora, a eficiência de um sistema seria dada pelo quociente de seu *output* de energia (produto) e seu *input* de energia (custo, esforço). Em termos mais simples, poder-se-ia dizer, que, por eficiência, deve-se entender o uso sinérgico de todas as formas para a geração de um produto. A eficiência objetiva conseguir perdas mínimas de energia. De forma que a capacidade dos sistemas adaptativos em realizarem suas operações de ajustamento, direcionamento e reorganização com a finalidade de manutenção do equilíbrio e crescimento, pode ser designada de eficiência.

A eficiência deve ser analisada à luz dos diversos fatores que permitem o ambiente organizacional: a tecnologia, o porte da unidade, o tipo de trabalho, os recursos humanos, os lucros etc. Analisar a eficiência apenas sob a ótica exclusiva do lucro é ter uma visão caolha do problema. Outro aspecto levantado diz respeito à eficiência potencial de um sistema e a eficiência que na prática é utilizada. Por exemplo: nem todos os automóveis com melhores

motores, melhores desenhos, conseguem ser mais eficientes que os de nível inferior, porque bastam certos abusos para que seu desempenho não alcance o nível de eficiência potencial. Em relação a cálculos de lucros, a eficiência deve ser confrontada com outros custos, que não apenas os de produção, mercantilização, manutenção, depreciação.

Graças à eficiência, uma organização promove seu crescimento e sua sobrevivência. Relaciona-se, assim, eficiência ao potencial técnico e econômico da organização. No entanto, a sobrevivência de uma organização não depende apenas dos níveis tecnológicos e econômicos. Na medida em que ela se insere no contexto social, necessita promover constantes transações com o ambiente. Portanto, há uma janela voltada para o exterior, extremamente importante para o equilíbrio do sistema. Divisa-se toda uma categoria de mecanismos e soluções extra-organizacionais que maximizam o rendimento das empresas, como a prática do *lobby*, por exemplo. Às soluções tecno-econômicas soma-se, assim, um referencial político. A somatória disso tudo para otimizar o desempenho organizacional pode ser entendida como eficácia.

Por outro lado, pode-se também analisar a questão da eficácia avaliando a organização em termos de sua contribuição ao supersistema, à sociedade, ao poder de sobrevivência no meio ambiente. Neste caso, as negociações entre as empresas e outras organizações sociais seriam julgadas eficazes no grau em que a organização proporcionasse o rendimento máximo para a sociedade por conta da energia que dela tirou.

É particularmente agradável para nós encontrar posição tão lúcida e contemporânea como esta de Katz e Kahn (7). Identificamos nessa postura uma aberta pregação dos autores em favor de compromissos maiores das organizações para com o meio ambiente, como retribuição à matéria-prima que lhes deu vida, organicidade e crescimento. Com esta posição, eles se identificam com o ideário que posiciona a empresa ao lado de deveres e compromissos sociais, ampliando consideravelmente um discurso que, de tanto chavão, já se torna gasto: o chavão de relacionar a sobrevivência da organização apenas com eficiência interna.

Encontramos nas perspectivas de ligação com o meio exterior todo um referencial de valores, mutações e pressões, até agora pouco estudado.

Com uma contribuição mais didática, mas também sistêmica, como a anterior, Hersey e Blanchard (8) apontam para três tipos de variáveis a influírem na eficiência organizacional. O primeiro conjunto agrupa as variáveis causais, independentes, como as estratégias de liderança, as habilidades, o comportamento e as decisões da administração, os programas e a estrutura da organização; o segundo tipo inclui as variáveis intervenientes, que representam a condição atual do estado interno e se

refletem em suas capacidades, como motivações, comunicações, capacidade de interação e o terceiro grupo abrange as variáveis de produção, dependentes, que refletem a realização da organização, tais como produção, custos, vendas, lucros, relações com sindicatos etc.

Em suma, analisar a eficiência seria percorrer a eficiência de cada variável. Isto seria o mínimo desejável para se estudar o equilíbrio das forças na organização: forças de impulso, de um lado, que empurram a organização para o crescimento, e forças de restrição, de outro, que procuram conter o impulso, pela apatia, hostilidade, má manutenção etc.

O estudo de variáveis da eficiência é importante, também, para se obter a integração de objetivos na organização, fazendo-se com que os objetivos dos participantes se aproximem dos objetivos da organização.

Cremos que cabe à comunidade realizar uma parte dessa tarefa, a de integração de objetivos, por meio do uso adequado de formas, métodos, processos e canais, selecionados dentre o subsistema formal e/ou subsistema informal de comunicação.

Comunicação eficaz

Uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes.

A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos. Explicando, pode-se perceber que o produto a se comunicar, o desempenho do emissor, com suas habilidades, integram o processo de comunicação, mas também integram aquele processo, a situação, o repórter de jornal, a mensagem que o receptor interpreta, suas habilidades de captação etc. Não se pode analisar eficácia, isolando-se qualquer um desses elementos.

A eficácia é, em parte, determinada por todos esses elementos, devendo, pois, ser distinguida das aptidões ou das qualidades das mensagens nos encontros comunicativos. Mas um bom caminho para poder se começar a avaliar a eficácia começa com o estabelecimento do plano, onde será posta a questão. O plano intrapessoal? interpessoal? tecnológico? organizacional?

Relevância, credibilidade, adequação, entendimento, sincronia são algumas características que podem ser analisadas no estudo da eficácia.

Já a eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade, de um

lado, do emissor, de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização; de outro modo, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar.

Tentando relacionar a questão da eficiência da comunicação às habilidades humanas, podemos perceber que os processos de codificação e decodificação de mensagens são vitais para a maximização do processo de comunicação. Das habilidades de comunicação, duas pertencem à área de codificação — a escrita e a palavra, duas estão na área de decodificação — a leitura e a audição e a última é fundamental tanto para a codificação quanto para a decodificação, o pensamento. Checar, portanto, essas habilidades é medida inicial para análise da eficiência.

Há, evidentemente, outras variáveis que influem no processo, algumas de natureza psicológica, como ensina David Berlo em seu *O Processo da Comunicação*. A questão, por exemplo, das atitudes das fontes de comunicação. Atitudes para consigo mesmas, atitudes para com os receptores, atitudes para com os assuntos. Uma atitude positiva certamente contribuirá para o melhor desempenho do ato comunicativo. O nível de conhecimentos de comunicadores e receptores é outra variável. Nível de conhecimento que pode redundar em sucesso e fracasso do ato comunicativo, aí incluindo-se as barreiras semânticas, o nível intelectual e cultural, o grau de especialização, a capacidade de transformar o conteúdo de mensagens numa proposta inteligível. Quando se fala em nível de conhecimento, não se pensa apenas em domínio temático, mas na capacidade de entendimento do interlocutor. Conhecer, portanto, o interlocutor, descobrir suas capacidades, seus anseios, saber fazer interferências e ilações — eis aí o âmbito do conceito de nível de conhecimento.

Uma outra importante hipótese a influir decisivamente na questão da eficiência está relacionada ao próprio sistema sociocultural. O mundo que permeia as vontades e os discursos propicia climas mais favoráveis ou menos favoráveis à eficiência comunicativa. Assim é que, há empresas que têm uma sociocultura mais aberta e mais impregnada de espírito participativo. Estas qualificam melhor os interlocutores da comunicação, contribuindo para uma *performance* mais adequada.

Por último, é importante lembrar a necessidade de escolha de canais adequados. Com estas condições, será possível atingir-se um nível de expectativa desejado para os atos de comunicação.

Usamos as expectativas na codificação, na decodificação e nas respostas de mensagens. Quando criamos expectativas, quando fazemos previsões, estamos supondo que temos capacidade para gerar empatia, que é a

capacidade de projetarmo-nos nas personalidades de outros. Empatia, pois, é o processo pelo qual chegamos às expectativas, às antecipações das condições psicológicas internas do homem. As comunicações altamente empáticas são comunicações eficientes.

Economia

A eficiência comunicativa está também relacionada a um conceito de economia. Há sempre algum investimento gasto quando acontece um ato comunicativo. A economia da comunicação, portanto, é parte do problema. Para entender-se melhor a situação, pode-se dizer que a eficiência da comunicação se mede pelo relacionamento entre eficácia obtida e os custos necessários para sua obtenção: $\text{eficiência} = \frac{\text{eficácia}}{\text{gasto}}$. Essa medida de

eficiência pode ser avaliada em termos de mensagem (todas as condições do ato comunicativo), de canal (análise de seu custo mínimo e adequação ao encontro), meios físicos e econômicos. O importante é não se confundir a eficiência de um encontro comunicativo como prova de sua eficácia (9).

Em certos momentos, há, na organização, como lembra Tereza Halliday, atos comunicativos com os quais comungam emissor e receptor. Nesses casos, as mensagens são trocadas para obter mútua recompensa, trocar informações úteis ao desempenho de cada emissor em suas respectivas posições, aprender coisas novas para aumentar a própria competência, analisar e resolver problemas, decidir sobre prioridades e alocação de recursos para os setores de trabalho e planejar uma atividade conjunta.

"Quando emissor e receptor discordam, as mensagens são intercambiadas para ganhar o controle de certas atividades, controle detido pelo interlocutor ou por este desejado, obter pelo mínimo custo (material, emocional) um objeto, serviço ou vantagem que o interlocutor pretende ceder com o máximo lucro para si próprio (material, emocional ou social), maximizar recompensas em detrimento de terceiros e tentar localizar a fonte de um problema ou erro para livrar-se da responsabilidade do mesmo."(10)

É preciso alertar contra a ortodoxa maneira de analisar a questão da eficiência comunicacional sob o prisma de resultados imediatos. Como qualquer outro produto, o ato comunicativo, em pequena escala ou em grande, em nível interpessoal ou social (massivo), gera resultados dentro de um determinado tempo, um cronograma temporal que deve ser cuidadosamente planejado e integrado a uma visão globalizante do planejamento estratégico.

Sinergia

Outro importante componente para a obtenção da eficácia organizacional é a sinergia. Utilizar os elementos condicionantes e determinantes de sinergia é condição também necessária para maximizar o processo de comunicação. O uso sinérgico da comunicação, além de melhorar as condições dos atos comunicativos, clarifica os canais, estabelece eficientes sistemas de coordenação, gera respostas mais imediatas e reduz substancialmente os custos dos programas.

Mas o que significa sinergia? Vamos buscar os ensinamentos de H. Igor Ansoff e tirar a conclusão de que por sinergia deve-se entender um desempenho combinado superior à soma das partes envolvidas no processo (11). O exemplo usado por Ansoff é bastante elucidativo:

Cada combinação de produtos e mercados faz uma certa contribuição para a rentabilidade geral da empresa. Cada produto resulta em vendas anuais no valor de S cruzeiros. Custos operacionais de O cruzeiros são utilizados em mão-de-obra, matéria-prima, gastos gerais, manutenção, administração, depreciação. Para desenvolver o produto, propiciar instalações e equipamentos e estabelecer uma rede de distribuição, deve ser feito investimento de I cruzeiros em desenvolvimento de produtos, ferramentas, prédios, máquinas, estoques etc.

A taxa anual de retorno RSI , do produto P , pode ser assim representada:

$$RSI = \frac{S1 - O1}{I1}$$

Isto é, o retorno sobre o investimento num produto pode ser obtido ao dividir-se a diferença entre as rendas e os custos operacionais de um período pelo investimento médio necessário para apoiá-lo. Uma expressão semelhante pode ser apresentada para todos os produtos da linha:

$P1. . . P2. . . Pn.$

Se todos os produtos forem independentes entre si, as vendas totais da empresa são:

$$ST = S1 + S2... + Sn \text{ e}$$

do mesmo modo, para os custos operacionais, e o investimento ter-se-á:

$$OT = O1 + . . . + On$$

$$IT = I1 + I2 + . . . + In$$

O retorno sobre o investimento da empresa como um todo será dado por:

$$(RSI)_T = \frac{ST - OT}{IT}$$

Esta condição se verificará sempre que as rendas, os custos operacionais e os investimentos não estiverem relacionados entre si, sendo possível,

portanto, obter os seus totais por meio de simples adição.

Na prática, isto pode ser válido numa empresa que mantém títulos não relacionados entre si ou numa *holding*. Na maioria dos casos, há vantagens de escala que permitem a uma grande empresa, com as vendas totais iguais à soma de várias empresas menores, operar a um custo inferior à soma dos custos operacionais das outras empresas separadas. O investimento numa grande empresa pode ser inferior, do mesmo modo, à soma simples dos investimentos respectivos. Isso equívale a dizer, usando os símbolos:

$$S_s = S_T$$

$$O_0 \leq O_T \text{ (menor ou igual)}$$

$$L_s \leq L_T$$

onde o índice s denota as quantidades respectivas de uma empresa integrada e o índice T denota a soma de empresas independentes. Em consequência, o retorno potencial sobre o investimento de uma empresa integrada é superior ao retorno combinado que seria obtido se o mesmo volume de recursos monetários fosse investido na fabricação dos mesmos produtos por uma série de empresas independentes:

$$(RSI)_s > (RSI)_T$$

A esse efeito dá-se o nome de sinergia.

Ora, parece claro que o retorno sobre investimentos em comunicação é muito superior quando aplicado por um sistema integrado, que detenha as linhas de coordenação dos programas. Num conglomerado empresarial, a situação parece ainda mais clara, na medida em que os diversos centros de custos espalhados pelas unidades geograficamente dispersas não permitem retorno combinado, mas disperso. A possibilidade de sinergização do modelo de comunicação não se dá apenas ao nível de comercialização, quando se pode, por exemplo, partir para a negociação de pacotes junto à mídia massiva (publicidade), com significativa redução de custos, mas também ao nível de operacionalização dos recursos humanos envolvidos nas tarefas comunicativas, compras (em maior quantidade), seleção mais apurada de canais e, principalmente, ao nível das operações administrativas, que permitirão maior controle sobre as linguagens, evitando a entrada de elementos dissonantes e ampliando a margem de coerência do sistema comunicacional como um todo.

O efeito sinérgico do uso dos meios de comunicação numa organização pode ser, assim, dimensionado em termos de considerável redução de custos em razão de planejamento e execução de tarefas conjuntas. Essas tarefas, coordenadas por um único centro, podem apontar mais certamente para os

diversos componentes que tecem o sistema de comunicação total da organização, tais como: os fatores humanos; a tecnologia dos canais; a linguagem dos grupos organizacionais; as redes formais *versus* redes informais (o boato, os rumores); os sistemas de informação; o sistema de comunicação de massa da organização (mídia impressa e eletrônica), tanto para público interno quanto para públicos externos; a pesquisa do meio ambiente (macrossistema) e o estudo da influência do sistema social sobre o sistema organizacional; o estudo dos impactos tecnológicos sobre a comunicação na organização e a identidade visual (estudo dos símbolos e ícones usados pela organização).

Criar as interrelações no processo, diagnosticar e localizar os problemas em cada contexto, analisar as questões dentro de cada Patamar — eis a possibilidade de uso sinérgico da comunicação. Pela sinergia, poder-se-ia verificar as ligações entre os processos fundamentais da comunicação-produção, disseminação, aquisição e processamento (consumo) — as estratégias e as táticas, posicionando esses resultados de acordo com os planos intrapessoal, interpessoal, grupal ou coletivo. Um circuito sinérgico potencializa a eficácia da comunicação empresarial. (Figura A)

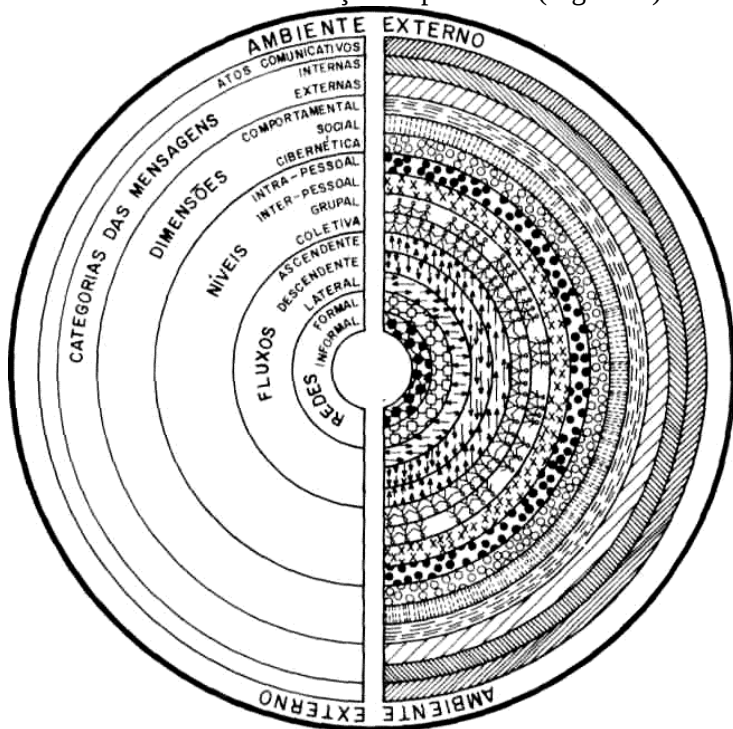


Figura A — CIRCUITO SINÉRGICO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. March, James G. e Simon, Herbert. "A teoria do Equilíbrio da Organização", in *Organizações Complexas*. Etzioni, Amitai. São Paulo, Atlas, 1978, p. 70.
2. Likert, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo. Pioneira, 1971, p. 65.
3. Breed, Warren. "Comunicação de Massa e Integração Sócio-Cultural", in *Comunicação e Indústria Cultural*. Cohn, Gabriel. São Paulo, Nacional, EDUSP. 1971, p. 128.
4. Likert, Rensis. *Op. cit.*, p. 127.
- 5, Katz, Daniel e Kahn, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. Trad. Auriphebo Simões, São Paulo, Atlas.
- 6 Buckley, W. *A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas*. São Paulo, Cultrix, 1971. p. 92.
7. Katz, D. e Kahn, R. *Op. cit.*, p. 193.
- g, Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo, E.P.U., pp. 118-119.
- 9 Thayer, L. *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo, Atlas, 1979, pp. 164-180.
10. Halliday, Tereza Lúcia. *Comunicação e Organizações no processo de desenvolvimento: a junção informativa dos técnicos*. Petrópolis, Vozes, 1975, pp. 65-66.
11. Ansoff, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo. F.d. Mc Graw Hill, 1977. p. 63.

4 - Categorias, níveis, fluxos e redes

A fenomenologia da comunicação

Por sua natureza multidisciplinar, a área de comunicação se envolve com diversas formas de interação social, principalmente aquelas que se estribam nos conceitos de influência, poder, consentimento, cooperação, participação, mimese, liderança, empatia, relações solidárias, enfim, todo o arcabouço conceitual que sustenta os fundamentos da Teoria da Comunicação sob as óticas da Sociologia, Psicologia, Antropologia, Ética, Direito, Fisiologia etc.

De que maneira, pode-se agrupar os fenômenos comunicativos com a finalidade de ajustá-los a uma proposta de sistematização aplicada às organizações?

De que modo, pode-se entendê-los e direcioná-los à construção de um modelo sistêmico?

Tentamos esboçar algumas considerações, sobretudo dando ênfase aos aspectos estruturais do processo de emissão e recepção de mensagens nas organizações utilitárias e procurando também integrar as bases motivadoras — a sociocultura — explícitas ou latentes no cenário empresarial. Nosso propósito é o alinhamento de posições que sirvam de suporte para a construção de um modelo integrado para organizações com certo tipo de complexidade.

Recordemos, inicialmente, que a situação fundamental da comunicação redundante na transferência, partindo de um emissor (E) para um receptor (R) por meio de um canal físico (C) de um certo número de sinais extraídos previamente de um registro (Rr) e reunidos num conjunto (M).

A parcela única do registro que serve para a comunicação propriamente dita é a comum ao emissor e ao receptor. Mas esta recepção de sinais e a sua identificação não são suficientes, devem dar origem a uma previsão da parte do receptor, ou seja, a um estabelecimento de ligações previsíveis entre as linhas de seqüência. Como aumentar a eficácia deste processo de emissão e recepção? Por exemplo, por meio da aprendizagem.

A aprendizagem tem por função modificar pouco a pouco, em seqüência e utilizando um grande número de atos de comunicação, o registro do receptor que tende a aproximar-se do registro do emissor. Quando estes registros se bifurcam, tem-se a eficácia do processo. Por isso, qualquer estudo, proposta ou projeto de comunicação deve, inicialmente, especificar qual a natureza do emissor, do receptor, do canal, qual o nível de observação (código) em que se coloca, qual a constituição dos sinais utilizados e, em

seguida, estabelecer a frequência relativa desses sinais num grande número de transmissões. (Figura B)

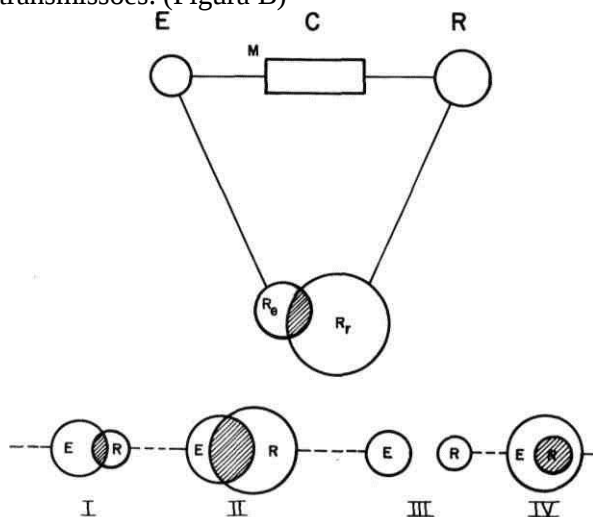


Figura B — O ATO DA COMUNICAÇÃO

Como se percebe, um ato de comunicação se caracteriza pela função física exercida, pela natureza do canal utilizado, pela natureza sociométrica dessa comunicação (emissão, recepção, transferência ou difusão). (Figura C)

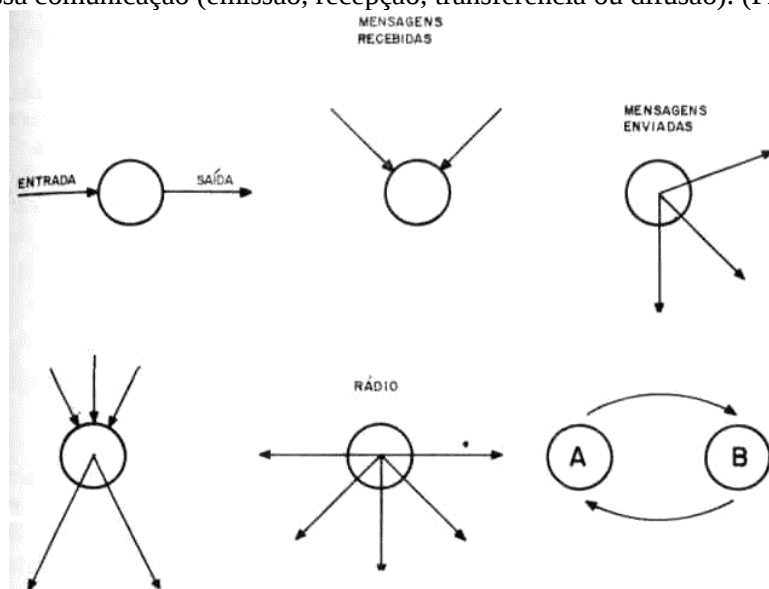


Figura C — PROCESSOS: EMISSÃO, RECEPÇÃO, TRANSFERÊNCIA, DIFUSÃO, RECIPROCIDADE

O conjunto dos atos pode ser classificado em função da natureza de cada ato, distinguindo-se aí a comunicação visual, a comunicação escrita, a comunicação oral. E também, em função dos pólos envolvidos no processo, seu direcionamento e capacidade de realimentação, depreendendo-se daí as comunicações unidirecionais, recíprocas (diretas e indiretas, públicas e privadas), em cadeia, multidirccional etc., como ensina Maletzke (1).

A reapresentação desses elementos é bastante pertinente, quando se pretende construir um modelo integrado de comunicação, na medida em que, de acordo com a teoria sistêmica, todos os aspectos envolvidos num processo de comunicação devem ser lembrados, sob pena de se perder a globalização da situação.

Categorias

Definido o ato comunicativo, criam-se as condições para poder-se esboçar o modelo sistêmico. O primeiro elo é o enquadramento do modelo nas grandes categorias em que se dividem as comunicações da organização.

A rigor, existem duas categorias que abrigam as comunicações:

a) A primeira é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o *construto* da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização.

b) A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos.

Essas duas categorias dão organicidade, consistência e promovem a expansão da organização, permitindo-lhe conhecer o ambiente interno, o ambiente externo onde atua e o mercado onde deve competir.

Os objetivos delineados pela organização, os métodos que aplica, a eficácia e a eficiência com que aprimora seus padrões de funcionamento, dependem da qualidade e da disponibilidade de informação que emite e/ou recebe de três sistemas, inerentes às duas grandes categorias de comunicações:

a) O primeiro agrupa as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas. Esse sistema gera a necessidade de programas de comunicação interna visando a identificar e integrar os

objetivos organizacionais aos objetivos dos participantes.

b) O segundo sistema é o ambiental, que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos, do meio ambiente.

c) E o terceiro sistema que, a rigor, se insere no ambiental, mas, aqui separado pela extrema importância a ele dedicada pela organização, engloba os comportamentos da economia e do mercado e os tipos de relações entre a produção e o consumo. Trata-se do sistema competitivo.

Esses dois últimos sistemas demandam a necessidade de criação de pólos de comunicação voltados para o meio externo.

Como recomendam Daniel Katz e Robert Kahn: "Os princípios gerais de comunicação como um processo sociopsicológico são muito bons; eles estabelecem limites dentro dos quais devemos operar, porém, eles precisam ser suplementados por uma análise do sistema social, para que possam ser corretamente aplicados a determinadas situações."(2)

Classificação disciplinar

As duas grandes categorias de comunicações, com seus três sistemas, formam a primeira classificação disciplinar da comunicação organizacional. Queremos, assim, emprestar à comunicação o mesmo escopo de valores e funções vitais que têm, por exemplo, o planejamento, a tomada de decisão, o controle, a motivação, a inovação. A nossa intenção de oferecer à comunicação organizacional uma abordagem disciplinar comporta três dimensões:

a) A dimensão comportamental, cujo circuito abrange o posicionamento dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional e que acolhe três níveis:

- * o nível intrapessoal;
- * o nível interpessoal e
- * o nível grupal.

b) A dimensão social, envolvendo a comunicação entre a organização e o sistema social.

c) A dimensão cibernética, agrupando os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais.

A primeira dimensão relaciona-se ao comportamento dentro das organizações, envolvendo as preocupações com processos e habilidades comunicativas entre pessoas e grupos, com a finalidade de ajustamento,

integração e desenvolvimento.

A segunda dimensão é estudada e desenvolvida por meio do clássico modelo de comunicação social ou de massa (*mass media*), que se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos (jornais, revistas, boletins, rádio, TV) de uma fonte para uma ampla audiência, heterogênea, dispersa e amorfa.

A terceira dimensão conjuga-se ao controle, tratamento racional e automático das informações, seu armazenamento por organismos e máquinas e vincula-se ao sistema tecnológico das organizações. (Figura D)

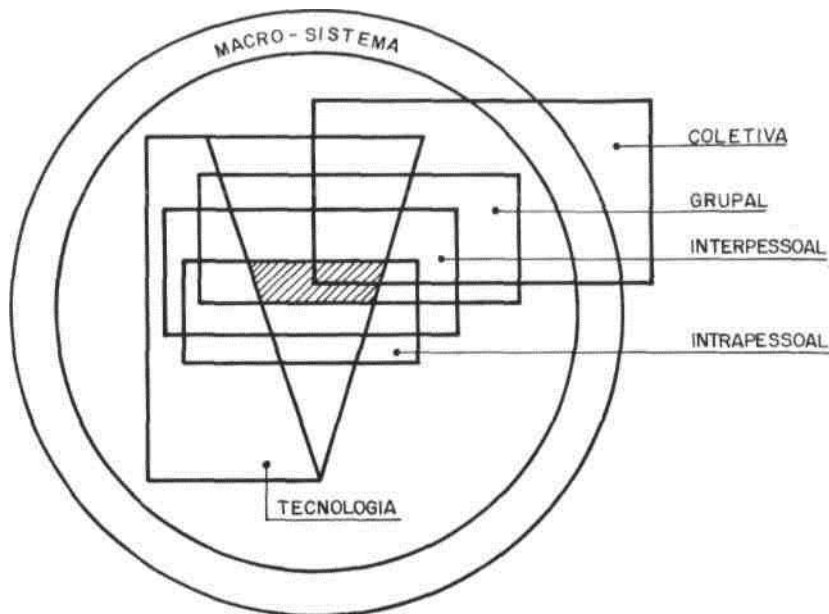


Figura D — NÍVEIS

As duas primeiras dimensões apóiam-se em estudos de Psicologia, Sociologia, Antropologia, Direito, Ética, Fisiologia, Teoria de Informação, Lingüística, entre outras, e a terceira dimensão tem fundamento na Teoria de Sistemas, Matemática e Física aplicadas.

Cotidianamente, as três dimensões se desenvolvem paralelamente na organização. De um lado, aparecem programas e atividades direcionadas para a comunicação social, implementadas por programas e projetos de Relações Públicas, Imprensa, Publicidade, de outro, ações visando ao relacionamento grupal e, por fim, estudos conectados aos Sistemas de Informação, criados com a finalidade de fornecerem dados para a gestão empresarial.

A nossa proposta de criação de um modelo sistêmico, que começa por pretender classificar os atos comunicativos em categorias de comunicação, unidas num processo sinérgico, se baseia na hipótese de que a eficácia da organização depende, fundamentalmente, do conjunto harmonioso que se instala, tendo como pólo uma estrutura de coordenação para as operações de comunicação organizacional.

Negamos, assim, a possibilidade de maximização da eficácia quando diversos centros emanam linguagens diferenciadas. Preservar a unicidade do discurso organizacional — essa é a meta finalista do modelo sistêmico.

Níveis

A unicidade do discurso organizacional se vincula também ao que se pode chamar de níveis de análise. Neste caso, trata-se de posicionar a comunicação num dos quatro níveis que contextuam os problemas de comunicação, a saber:

a) O *nível intrapessoal*, que estuda basicamente o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes.

b) O *nível interpessoal*, que estuda, além das variáveis internas de cada comunicador, as relações existentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas ante as outras, as regras dos jogos interpessoais em que poderão estar empenhados na ocasião. Isto é, nessa faixa, a preocupação seria com a maneira como determinados indivíduos se afetam mutuamente, por meio de intercomunicação e, desse modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros.

c) O terceiro *nível* é chamado por Thayer de *organizacional* (3), mas preferimos chamá-lo de grupal e em relação ao nível pode-se levantar todo um repertório de situações envolvendo os grupos nas organizações, a partir, por exemplo, das características apontadas por Lane e Sears, como dimensões do grupo, frequência de contato, tempo de conhecimento e de trabalho, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, saliência, clareza da norma grupal, homogeneidade etc. (4).

Nesse nível, estão também incluídas as relações entre o sistema organizacional e os grupos sociais. Portanto, divisamos aqui uma dimensão de comunicação social, que consiste na possibilidade da organização, enquanto sistema, comunicar-se com outros sistemas.

d) O quarto nível de comunicação é o tecnológico e, também nesse caso, a preocupação dirige-se ao equipamento, ao aparelhamento e aos programas

formais que geram, armazenam, processam, traduzem, distribuem e exibem dados. As questões referentes às linguagens dos canais, sua especificidade técnica devem ser devidamente estudadas dentro desse nível.

Fluxos

Os mecanismos de comunicação numa organização se movimentam, simultaneamente, em três fluxos e duas direções, e no seu ajustamento reside o equilíbrio do sistema comunicacional. São o fluxo descendente, ascendente e lateral, nas direções vertical e horizontal.

O fluxo de comunicação descendente, seguindo o padrão de autoridade das posições hierárquicas, responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do *top* decisório e descem até as bases.

Instruções, diretivas, procedimentos e práticas organizacionais, doutrinação sobre metas são alguns tipos de mensagens desse fluxo, cujo objetivo é o de assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições na organização. Os problemas mais comuns encontrados nesse fluxo dizem respeito a falhas na retroinformação do *top* para as bases sobre o desempenho das pessoas. "Mesmo em organizações nas quais a filosofia gerencial solicita avaliação de desempenho, negligencia-se na retroinformação."(5)

Pode constituir problema também o tamanho do laço (*loop*) de comunicação, que é a quantidade de espaço organizacional coberto pela informação. Quando as comunicações do *top* são excessivamente gerais para atingir a todos, indistintamente, podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância. Daí a necessidade de interpretação ao nível setorial-departamental ou mesmo utilização dos líderes de opinião, para aceitação da comunicação por meio do fluxo em duas etapas. Por esse fluxo, a mensagem segue, num primeiro momento, para o líder de grupo, que a recebe e a interpreta, e deste vai, numa segunda etapa, para os outros membros do grupo.

O fluxo de comunicação ascendente é responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização, de informações funcionais e operativas que saem das bases, com resultados dos estágios dos programas, anseios, expectativas e sugestões.

Essas informações são utilizadas para finalidade de controle, razão pela qual passam por muitas restrições.

A comunicação horizontal, além de permitir grande entrosamento nos grupos de pares e de mesmo nível funcional, contribui para aperfeiçoamento da coordenação. Nos desenhos organizacionais mais autoritários e hierárquicos, percebe-se uma tendência para se manter a informação como

propriedade secreta de alguns grupos, que, evidentemente, utilizam essa propriedade para controlarem os subordinados.

Qualquer planejamento em comunicação deve levar em consideração as demandas e características dos três fluxos, de modo a permitir vazão nas áreas e limpeza nos canais formais.

Redes

Duas redes de comunicação permeiam o sistema organizacional. A rede formal e a rede informal. A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos. Explica-se a cadeia de grupinhos pela possibilidade de alguém, após uma interlocução, encontrar três ou quatro pessoas e passar a informação colhida num primeiro momento. Dos três ou quatro reunidos no segundo grupo de interlocução, sai mais um que passa a informação para outro grupo e, assim, sucessivamente, formando-se uma cadeia de grupinhos, de onde saem pessoas que ficam passando a informação. Entre a informação inicial e a final, há um processo de deterioração, gerando distorções.

Um aspecto interessante das redes diz respeito à sua formação, aos liames que a compõem. As redes em formas de círculo, roda e do tipo todos os canais (6) agem diferentemente. Quanto menor o número de liames de comunicação em um grupo, tanto maior será a eficiência do grupo no desempenho de tarefas. As experiências para verificação do tipo que proporcionaria melhor comunicação mostraram que a roda, proporcionando uma hierarquia de dois níveis, ao invés das outras com uma hierarquia de três níveis, permitia uma comunicação mais fluida.

O conhecimento da tipologia das redes de comunicação está relacionado, portanto, à idéia de eficiência dos encontros. Por outro lado, todo um esforço deve ser dispensado para a compreensão das redes informais, porque, na verdade, elas dão vazão aos fatores sociológicos e psicológicos existentes na coletividade. Há uma tendência, que consideramos negligente, de se combater os boatos com outros boatos. Não se deve combater nem ignorar a rede informal, porque a oposição pode apenas encorajar o informal contra o formal. Indica-se como sugestão viável a utilização da rede informal sobre o sistema formal, de modo a abri-lo convenientemente, de acordo com determinadas circunstâncias.

A criação de climas sociais nas noites de sexta-feira, por exemplo, pode ajudar determinados grupos hierárquicos a abrir a estrutura formal das

organizações.

A construção de um modelo sinérgico de comunicação há, necessariamente, de passar pelo estudo das redes de comunicação. Essas linhas de pensamento podem ser extremamente úteis para a compreensão da fenomenologia da comunicação organizacional. Dir-se-ia que constituem a fonte onde irão beber todos os profissionais que pretendem construir um modelo avançado de comunicação a serviço de empresas do tipo complexo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Maletzke, Gerhard. *Esquemas do Processo de Comunicação*. Dept.^o de Jornalismo, ECA-USP, 1970.
2. Katz, Daniel e Kahn, Robert. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1970, p. 258.
3. Thayer, Lee. *Comunicação: Fundamentos e Sistemas na Organização, na Administração, nas Relações Interpessoais*. São Paulo, Atlas, 1979.
4. Lane, Robert E. e Sears, David O. *A Opinião Pública*. Rio de Janeiro, Zahar, 1966.
5. Katz, D. e Kahn, R. *Op. cit.*, p. 274.
6. *Id.*, *ibid.*, p. 272.

5 - Processos, veículos e tipos

1. *Necessidade de Comunicação*

A Revolução Industrial iniciou um processo de radicais transformações em todos os setores da atividade humana. A invenção dos teares mecânicos criou o modelo para quase todo o curso de mecanização da indústria. O plano econômico transformou-se com o aparecimento e o fortalecimento do sistema fabril, surgindo, conseqüentemente, uma nova ordem econômica. No plano social, grandes transformações ocorreram, a partir do momento da transferência de trabalhadores da casa para a fábrica ou do campo para a cidade.

Com a divisão do trabalho mais complexa, mediante a crescente especialização, nasceu a empresa. No espaço de dois séculos, novas e revolucionárias transformações ocorreram, os grupos sociais tornaram-se mais divididos e os seus membros começaram a se preocupar cada vez mais com objetivos e realizações particulares. A automatização de fábricas e equipamentos chegou a tal ponto que Norbert Wiener já chega a atribuir à era presente o estágio de uma segunda Revolução Industrial (1).

Neste contexto, identificamos uma sociedade pluralista de organizações, sociedade técnica por excelência, onde aparecem organismos cada vez mais diferentes e especializados, sejam eles do meio urbano ou das administrações, das universidades ou das igrejas.

Se a Revolução Industrial acarretou tão grandes transformações, como a concentração do poder econômico, a produção em massa, o consumo padronizado e o surto de urbanização, é porque o rol dos avanços tecnológicos esteve sempre ligado ao crescimento e à expansão das organizações industriais. Para crescer e se expandir, as organizações multiplicaram suas técnicas, suas especializações. Mas a determinante principal do crescimento empresarial sempre foi a comunicação. Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicações.

Caracterizada fundamentalmente como uma unidade econômica, onde a combinação dos fatores de produção — capital, trabalho, natureza e técnica — gera um bem de consumo ou de serviço, a empresa objetiva o lucro. Como um sistema social — conjunto de partes distintas mas reunidas por

uma função comum, no dizer de Abraham Moles — ela apóia-se em objetivos relacionados ao meio ambiente constituído pela sociedade: "O meio social ou econômico, a que chamam mercado." (2)

É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente.

Para sobreviver, como já vimos anteriormente, a empresa necessita criar mecanismos de informação que lhe capacitem conhecer o ambiente onde atua, o mercado onde deverá competir e o próprio ambiente interno que congrega sua estrutura. Daí porque a existência de uma empresa está sempre correlacionada à sua necessidade de recepção e/ou emissão de informações para os três sistemas:

a) *sistema ambiental* — onde estão inseridos os padrões sociais, culturais, políticos e econômicos — ambiente de atuação;

b) *sistema competitivo* — que agrupa a estrutura industrial do ambiente, o relacionamento e os tipos de relações entre a produção e o consumo — ambiente de competição;

c) *sistema organizacional* — que se refere às suas próprias estruturas internas, com objetivos, programas e políticas — ambiente interno da organização.

Recebendo mensagens ou emitindo informações para esses três sistemas, a empresa gera condições para se integrar ao meio, à competição e, por último, estabelece normas para sua melhor organização. Os objetivos delineados por uma empresa, os métodos que ela aplica, a eficácia com a qual ela aprimora seu próprio funcionamento dependem da qualidade e da disponibilidade de informação que provêm destes três sistemas. Diz Moles: "A comunicação é um aspecto universal da atividade da empresa (...), pois tudo que ela produz para o meio interno ou externo ao grupo fechado que ela constitui, está relacionado a um ato comunicativo, a uma troca de sinais de um lugar para outro." (3)

2. O processo de comunicação

Falou-se, aqui, de comunicação e informação. É preciso fazer algumas

distinções entre os termos. Para uns autores, a comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informações (4). Outros definem informação como todo sinal, signo ou símbolo que pode ser empregado por uma ou várias pessoas para modificar o comportamento de uma ou mais pessoas.

A comunicação seria, portanto, a transferência de informação entre duas ou várias pessoas. Outros ainda dizem que, se é possível estabelecer uma diferença entre comunicação e informação, ela é a mesma que pode existir entre os termos forma e fundo ou forma e conteúdo (5).

Como os especialistas em comunicação empresarial vêem a diferença? Charles E. Redfield diz que a comunicação é o processo de transferir uma pequena informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário. Assim, o campo das comunicações envolve um amplo intercâmbio humano de fatos e opiniões, e não as operações telefônicas, radiofônicas e similares. Baseado no conceito de Aristóteles de que a retórica é a procura de "todos os meios disponíveis de persuasão", David Berlo diz que a comunicação é sobretudo um processo de influência (6). Depreende-se desses conceitos que a informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem a recebe, enquanto a comunicação objetiva, essencialmente, alterar ou influenciar comportamentos, resultando, assim, a imagem de comunicação como processo e a informação como produto deste processo.

Levado o conceito para o âmbito da empresa, podemos dizer que a informação empresarial constitui uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias, avisos etc.

A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas.

3. Comunicação instrumental

Como a empresa utiliza a comunicação para influenciar o comportamento da comunidade empresarial? David Berlo, ao explicar como uma fonte afeta o comportamento de um receptor, parte da distinção entre os dois tipos de objetivos que se pode observar na comunicação: o objetivo consumatório e o objetivo instrumental (7). Esta distinção é vista por Wilbur Schramm de duas maneiras, quando ele fala da recompensa imediata e

recompensa retardada (8). No primeiro caso, as pessoas são recompensadas imediatamente, ao receberem ou emitirem determinados tipos de mensagens. Exemplo: um escritor pode satisfazer-se no próprio momento da composição de sua obra ou um leitor pode sentir-se satisfeito ao lê-la. Tanto o escritor como o leitor foram atingidos pelos objetivos "consumatórios" da comunicação. Ocorre, porém, que o escritor pode escrever e apresentar sua obra, pretendendo principalmente que as pessoas a comprem, e o leitor poderá lê-la apenas com o objetivo de ampliar o seu cabedal de conhecimentos ou de poder utilizar informações adquiridas para discuti-las com outras pessoas e, assim, aumentar seu prestígio intelectual. Neste caso, a obra escrita teve primordialmente para o escritor um objetivo instrumental. A resposta produzida é instrumental na produção de um comportamento do leitor (compra). E este será recompensado, posteriormente, ao utilizar-se dos conhecimentos adquiridos com a leitura da obra (recompensa retardada), isto nos dá também a idéia de fruição da comunicação, no próprio momento em que as mensagens são transmitidas (objetivo consumatório) e da fruição da comunicação, tempos após a transmissão das mensagens (comunicação que é instrumento para produção de outro comportamento — objetivo instrumental).

Ora, na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas. Os objetivos gerais da comunicação devem produzir:

- a) maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;
- b) atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- c) um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações (9).

Observa-se, pois, que a comunicação empresarial é semelhante a todo processo de doutrinação, de educação e até de propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias. Este objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa nos parece ser instrumental. Portanto, a comunicação empresarial atua como instrumento de persuasão.

4. Comunicação bilateral

Se aplicarmos o diagrama de Harold Lasswell (quem diz o quê, em que canal, para quem, com que efeito) (10), podemos concluir que na empresa as comunicações também constituem uma forma de comunicação social e humana, que envolve os seguintes elementos:

um comunicador (diretor, gerente, supervisor)

transmite (diz, expede, ordena)

mensagens (ordens, normas, instruções) a um

destinatário (funcionários), a fim de influenciar seu comportamento, conforme comprovará sua

resposta (atendimento às normas, melhoria nos serviços, aumento de produtividade).

Se a informação transmitida atravessa a empresa de cima para baixo, isto é, do comunicador-mor (diretor, por exemplo) ao destinatário típico (o operário), sem haver uma resposta (do destinatário ao comunicador), estamos diante de uma comunicação unilateral. Esta não é a melhor forma de comunicação porque a unilateralidade da comunicação é um obstáculo ao controle. Por isto, observa-se, hoje, um crescente fluxo de informações bilaterais, em que as mensagens passam em ambos os sentidos, do superior ao subordinado, vice-versa e em ciclo contínuo (11).

As informações bilaterais geralmente promovem um consenso entre os pontos de vista dos subordinados e dos superiores, ao mesmo tempo que criam um clima de relações humanas e compreensão mútua. A comunicação bilateral não conduz apenas a uma melhor apresentação das informações. "É também um meio de tornar as pessoas mais conscientes do seu ambiente de trabalho, de promover relações boas e duradouras. A obediência é então considerada com um sentido novo. As pessoas obedecerão porque querem fazê-lo e não porque têm de o fazer." (12)

Aliás, o método tradicional de comunicação empresarial, que Bertrand R. Canfield designa de "mão única" (13), oferece muitos perigos. Se a Administração Central transmite diretivas de cima para baixo, a mensagem original, ao longo da linha de comunicação, torna-se deturpada ou influenciada por interpretações individuais.

Conseqüentemente os vários níveis hierárquicos que transferem a mensagem original, deturpam-na ao ponto de boa parte dela se perder antes de atingir os operários. Pelo sistema bilateral recíproco — como veremos adiante — a direção pode saber se suas mensagens estão sendo recebidas e interpretadas de forma correta.

Este sistema bilateral é conseqüência da acentuada tendência para a

descentralização que se observa desde a II Guerra Mundial. A descentralização compreende não apenas a descentralização geográfica, mas também a descentralização administrativa. Ela coloca a autoridade mais próxima do palco de operações, liberando os dirigentes da supervisão direta e dando maiores possibilidades ao seu espírito de iniciativa, favorecendo o controle da organização.

5. *Duas posições*

As comunicações na empresa se processam por meio de duas posições interferentes, mas distintas. De um lado, há a posição que congrega as comunicações dos indivíduos enquanto pessoas humanas, isto é, as comunicações que são produto do comportamento da personalidade das pessoas; a esta posição chamaremos de *comunicação pessoal*. De outro, há a posição que compreende as comunicações relacionadas às funções (posições) ocupadas por estas pessoas na estrutura da empresa, e que chamaremos de *comunicação estrutural*.

A *comunicação pessoal* agrupa os comportamentos comunicativos dos indivíduos: palavras, conversas, atos, reclamações etc.

A *comunicação estrutural* congrega as formas de comunicação ligadas às exigências da estrutura funcional da empresa, como, por exemplo, as normas, os regulamentos, as publicações, os boletins.

As comunicações na empresa podem, ao mesmo tempo, conter uma dimensão pessoal e uma dimensão estrutural. Por exemplo: a conversa entre duas pessoas que têm posições hierárquicas diferentes, implica, em primeiro lugar, num ato comunicativo interpessoal e, em seguida, numa ligação entre dois cargos da estrutura empresarial. Isso significa que tanto os cargos podem afetar a maneira pela qual os indivíduos se comunicam, como sua personalidade pode afetar substancialmente uma comunicação puramente funcional. O diretor de uma empresa dá instruções a um subordinado (comunicação estrutural), mas as suas predisposições psicofísicas (mal-estar, satisfação, emoção etc.), no momento de dar as instruções, podem afetar a própria mensagem transmitida (a instrução talvez não seja compreendida e o subordinado interpreta de maneira errônea aquilo que lhe foi ordenado).

6. *Canais formais e informais*

A troca de informações pessoais ou a disseminação de informações operacionais (estruturais) utilizam, no âmbito da empresa, duas espécies de canais, ou, como chama Weiss (14), os dois principais subsistemas do sistema de comunicação na empresa: os canais formais e os canais informais.

Os canais formais são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc). Os meios informais são aqueles não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais. À primeira vista, os contatos informais que os superiores mantêm com os subordinados podem ser enquadrados neste tipo de comunicação informal. Na realidade, não o são. Seriam até mais formais se um programa elaborado na empresa fornecesse a cada chefe uma lista mimeografada de seus subordinados, com os nomes daqueles com quem ele tivesse contato. Essa lista permitiria formalizar os encontros.

As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração. Caracterizam-se classicamente pela temível rede de boatos, rede que não tem estrutura, que segue caminhos diferentes e que dá margem à criação de outras redes. Vence, na rapidez com que dissemina as informações, a estática que caracteriza a rede formal de comunicação.

7. Métodos e veículos

A comunicação bilateral de que falamos anteriormente e as posições de comunicação (pessoal-estrutural) nos permitem dizer que o sistema de comunicação empresarial é sustentado por três fluxos que se movem em duas direções: *para cima* e *para baixo* (direção vertical) e *lateralmente* (direção horizontal). Como muitas empresas possuem unidades fabris geograficamente dispersas, isto é, que não se concentram sob o mesmo teto, o termo "para baixo" compreende também o significado "para fora"; dentro do mesmo raciocínio, o termo "para cima" significa também "para dentro".

A empresa possui, então, os seguintes fluxos de comunicação:

- a) comunicação descendente centrífuga direção
- b) comunicação ascendente centrípeta vertical
- c) comunicação lateral = direção horizontal

Alguns autores (15) chegam a sustentar um quarto tipo de fluxo — a comunicação diagonal — que compreende as mensagens trocadas entre os centros de decisão que não se encontram sobre o mesmo plano lateral na estrutura das empresas, como, por exemplo, a comunicação que pode existir entre um gerente e um funcionário lotado no serviço de um departamento hierarquicamente inferior ao do gerente. Este fluxo, porém, não tem muita representação na empresa, podendo ser absorvido pelos tipos clássicos

relacionados.

8. Comunicação descendente centrífuga

Este tipo de comunicação direcional refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. As informações enviadas traduzem, essencialmente, os objetivos, política, diretrizes, normas, procedimentos e princípios orientadores necessários ao funcionamento da empresa.

Os métodos utilizados na comunicação descendente centrífuga estão divididos em três grupos: *visuais*, *auditivos* e *visuais/auditivos*, cada um compreendendo diversos canais (veículos) formais. O quadro da página seguinte mostra estes métodos com os seus respectivos veículos.

Como se observa, a maior parte das comunicações na empresa apóia-se nos canais orais e escritos. Frequentemente se diz que a comunicação oral é mais desejável porque a utilização de canais naturais (16), como a fala, a visão, e a audição, permite que se obtenha um *feedback* máximo e imediato. As comunicações interpessoais permitem realmente maior interação, já que os interlocutores podem participar diretamente dos problemas, discutir e trocar idéias, tirar conclusões durante a troca de informações. No entanto, muitas mensagens empresariais não podem utilizar-se de canais naturais, como o relatório mensal de atividades de produção. As mensagens escritas, embora de caráter menos pessoal, constituem parte essencial nas comunicações empresariais, principalmente quando se trata de informações importantes que devem chegar a um grande número de pessoas.

9. Comunicação ascendente centrípeta

Representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa. Através deste fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. É o *feedback* ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas.

A comunicação ascendente utiliza-se também dos métodos e de muitos canais de comunicação descendente. Mas, seu apoio maior está nos relatórios administrativos, nas opiniões, idéias, reclamações, queixas e principalmente nas sugestões dos funcionários. Os canais mais frequentes são, portanto, os orais e os escritos; os primeiros arrolando os contatos pessoais, conferências, reuniões; os escritos englobando os relatórios e o

plano de sugestões. Este plano tem a finalidade de coletar, junto aos trabalhadores, sugestões sobre procedimentos técnicos para racionalização e aprimoramento dos processos industriais. Regido por normas próprias, nas quais se exige que as sugestões possam redundar em economia nos custos industriais, o plano é geralmente bem recebido por parte dos trabalhadores, que vêem nele uma maneira de auferir um rendimento extra.

I - VISUAIS a) <i>escritos</i> • instruções e ordens escritas • circulares • cartas pessoais • manuais • quadro de avisos • boletins • panfletos • jornais e revistas para empregados • relatórios de atividades • formulários b) <i>pictográficos</i> • pinturas • fotografias • desenhos • diagramas • mapas • ideografias c) <i>escrito-pictográficos</i> • cartazes • filmes mudos com legendas • gráficos • diplomas d) <i>simbólicos</i> • luzes • bandeiras e flâmulas • insígnias	II - AUDITIVOS a) <i>diretos</i> • conversas • entrevistas • reuniões • conferências b) <i>indiretos</i> • telefone • rádio • intercomunicadores automáticos • alto-falantes c) <i>simbólicos</i> • sirenas • apitos e buzinas • sinos • outros sinais III - VISUAIS/AUDITIVOS • filmes sonoros • diafilmes sonoros • televisão • demonstrações
---	--

10. Comunicação lateral ou horizontal

Compreende o fluxo de informações entre os escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo nível da empresa. Tão importante quanto os dois fluxos anteriores, o fluxo horizontal é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando a um trabalho em conjunto. Este fluxo usa também com frequência os canais orais e escritos: contatos diretos, reuniões, conversa telefônica, cartas,

relatórios. E muitos canais descendentes, como instruções da direção ou das gerências, também veiculam informações que circulam em sentido horizontal. Certas normas da direção podem baixar até determinado nível hierárquico e daí podem passar por todas as posições dentro deste nível.

Benjamin R. Maleka considera o fluxo horizontal como um subproduto da comunicação vertical (ascendente ou descendente) e explica: "Em alguma parte da estrutura organizacional, uma pessoa tem uma idéia. Talvez tenha falado a respeito dela com seus colegas (comunicação horizontal), talvez a tenha experimentado com seus subordinados (comunicação descendente) e então a tenha transmitido, como sugestão ou recomendação a seus superiores (comunicação ascendente). Seus superiores podem ter agido da mesma forma, fazendo com que a idéia, posteriormente, suba mais um degrau na hierarquia da empresa. Mais tarde, ela poderá ser formalizada, tornando-se assunto de memorando ou projeto enviado para comentário às várias divisões da organização (nova comunicação horizontal). No nível de direção haverá, certamente, uma conferência para ser tomada a decisão final. Para efetivá-la, talvez seja necessário distribuir boletins e manuais, ou fazer alguma coisa semelhante." (17)

Depreende-se que a comunicação lateral ou horizontal inicial só foi efetivada quando assumiu as características de comunicação vertical (o experimento com os subordinados — comunicação descendente; a sugestão aos superiores — comunicação ascendente; a decisão final nova — comunicação descendente).

11. Os tipos de comunicação

Os fluxos, métodos e canais permitem que estabeleçamos diferentes tipos de comunicação na empresa, de acordo com os elementos relacionados e combinados por Gerhard Maletzke para os atos comunicativos (18). São eles:

a) *Comunicação direta-recíproca-privada*: conversação entre dois gerentes ou dois funcionários.

b) *Comunicação direta-recíproca-pública*: uma assembléia geral com todos os funcionários, onde cada um exporá publicamente ao gerente, por exemplo, problemas existentes na empresa.

c) *Comunicação direta-unilateral-privada*: uma conferência do diretor para um grupo de gerentes.

d) *Comunicação direta-unilateral-pública*: um discurso do Presidente para todos os funcionários, por ocasião do aniversário da empresa.

e) *Comunicação indireta-recíproca-privada*: conversa entre dois

funcionários por telefone.

f) *Comunicação indireta-reciproca-pública*: troca de idéias entre um superior e subordinados, através da publicação da empresa.

g) *Comunicação indireta-unilateral-privada*: um comunicado interno, escrito, de um gerente para um supervisor.

h) *Comunicação indireta-unilateral-pública*: comunicação coletiva: mensagens transmitidas através de publicações para empregados.

12. O modelo sistêmico

Restaria, neste ponto, a tentativa de conceituar o leque sistêmico coberto pela comunicação empresarial. Podemos dizer que a comunicação empresarial abrange, atualmente, o espectro de atividades de Imprensa, Relações Públicas (Empresariais e Governamentais), Propaganda (Mercadológica e Institucional), Editoração, Identidade Visual e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. A comunicação empresarial objetiva assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema empresa.

Em termos operacionais, as atividades de comunicação empresarial estabelecem relações entre a empresa e os sistemas político-social, econômico-industrial e normativo-interno, como já vimos.

O modelo de comunicação empresarial, dentro do sistema capitalista, ganha impulso no bojo da efervescência social, deflagrada nos Estados Unidos, após a grande depressão de 1929, momento em que o nascente e forte movimento sindicalista passa a exigir das empresas um realinhamento estratégico.

A fase do *take-off* (decolagem) do modelo vai ocorrer após 45, quando a tecnologia começa a avançar em muitos países do Ocidente, fazendo aparecer indústrias modernas e expandir consideravelmente o consumo de bens não-duráveis. Por muito tempo, a comunicação empresarial esteve limitada ao desenvolvimento de tarefas específicas, seja de Relações Públicas, seja de Imprensa ou Publicidade. Hoje, seu escopo sistêmico se concretiza pela somatória de atividades, não devendo, portanto, ser confundida como sinônimo de Relações Públicas, porquanto esta constitui apenas uma das áreas da comunicação a serviço da organização.

A comunicação empresarial sistêmica dá unidade a um conceito de empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo, internamente, sinergia negociai e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização.

Importante é salientar os contornos do que deve ser a comunicação

empresarial nos nossos dias. Podemos verificar que muitos países vivem, hoje, um estágio pós-consumo de massa, com situações que apontam para o movimento das causas humanistas, os movimentos questionadores dos jovens e minorias sociais, as organizações grupais e as tendências comunitárias voltadas para o conceito de autogestão técnica — cujo objetivo consiste em uma comunidade determinar seus fins e propor os meios adequados para consegui-los.

Neste contexto, onde se observa igualmente uma crescente interdependência da economia mundial, o modelo de comunicação empresarial deve promover a reunião de duas propostas que, historicamente, sempre estiveram separadas: a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais.

Em termos práticos, isto significa reunir idéias de qualidade de produto ao escopo de confiabilidade de quem produz, tentando-se evitar as imagens parciais oferecidas pelas estratégias publicitárias e de promoção de vendas, substituindo-as pela apresentação de uma "imagem global de empresa/produto".

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ao dizer que no começo do século XX, o poder industrial estendeu-se por todo o globo terrestre, Edgar Morin chega a falar numa segunda industrialização: "a que se processa nas imagens e nos sonhos. A segunda colonização, não mais horizontal, mas desta vez vertical, penetra na grande reserva que é a alma humana. (...) Cinquenta anos mais tarde um prodigioso sistema nervoso se constituiu no grande corpo planetário: as palavras e imagens saíam aos borbotões dos teletipos, das rotativas, das películas, das fitas magnéticas, das antenas de rádio e de televisão". Morin diz, então, que esta segunda industrialização é a industrialização do espírito, que progride no decorrer do século XX. (Cf. *Cultura de Massas no Século XX*. Rio de Janeiro, Companhia Editora Forense, 1969, p. 15.) Wiener fala, no entanto, numa segunda Revolução Industrial. Diz ele: "o estado atual das técnicas inclui a totalidade dos resultados da primeira Revolução Industrial, juntamente com outras inovações que ora percebemos serem precursoras da segunda Revolução Industrial (...) Somente agora a verdadeira significação da invenção da válvula eletrônica foi compreendida o bastante para permitir-nos atribuir à presente era uma segunda e nova Revolução Industrial". (Cf. Wiener, *op. c/f.*, pp. 150-151.)

2. Moles, Abraham. "As Comunicações da Empresa". In Moles, Abraham e Duguet, Maree. *As Comunicações na Empresa*. Porto, Portugal, Editorial Inova Ltda., p. 13. ,

3. *Op. c/7.*, p. 38.

4. Berlo, David K. *O Processo de Comunicação*. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1960, pp. 11-70.

5. Pignatari, Décio. *Informação, Linguagem, Comunicação*. São Paulo, Ed. Perspectiva. 1968. p. 11.

6. *Op. cit.*, p. 20.

7. Berlo, *op. cit.*, p. 25.

8. Schramm, Wilbur. "The Nature of News", in *Journalism Quarterly*, 1949, p. 26.

9. Leyton, A. C. *A Arte de Comunicar — Comunicação na Indústria*. Porto, Portugal,

Livraria Civilização Editora, 1970, p. 27.

10. Lasswell, Harold D. "A Estrutura e a Função da Comunicação na Sociedade". In Cohn, Gabriel, *Comunicação e Indústria Cultural*. São Paulo, Cia. Editora Nacional e Editora da Universidade de São Paulo, 1971, p. 105.

11. Redfield, Charles. *Comunicações Administrativas*. 1.^a ed., Rio. Fundação Getúlio Vargas, 1967, p. 7.

12. Leyton, *op. cit.*, p. 26.

13. Canfield, Bertrand R. *Relações Públicas*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1969, p. 15.

14. *Op. cit.*, p. 17.

15. Entre outros que falam no fluxo diagonal estão Weiss. *op. cit.*, p. 27; Planty, Earl e Machaver, William. *Upward Communications: a Project in Executive Development Personnel*, v. 28, 1962, p. 316.

16. Moles. Abraham. *Teoria da Informação e Percepção Estética*. Rio de Janeiro, Editores Tempo Brasileiro Ltda., 1969, p. 22.

17. Maleka, Benjamin R. *Communication in Management*. The Controller, v. 22, 1954, p. 128, *apud* Redfield, pp. 234-235.

18. Maletzke, Gerhard. *Esquemas do Processo de Comunicação*. Centro Internacional de Estudos Superiores dei Periodismo, Quito, Equador. Publicação do Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1970.

6 - Comunicação empresarial e ambiente externo

1. *Uma visão internacional*

Os enfoques tradicionais da comunicação organizacional festejam, abundantemente, os aspectos sociopsicológicos inerentes ao comportamento humano nas organizações, porém dão pouco destaque à análise do macroclima ambiental. A teoria contingencial das organizações demonstra que variáveis organizacionais se inter-relacionam de modo complexo e mantêm intercâmbio com as condições ambientais. Portanto, o estudo do meio ambiente é medida preliminar quando se pretende tratar do planejamento da comunicação empresarial e institucional.

Tentemos, pois, relacionar a comunicação empresarial com a evolução da sociedade nos últimos decênios.

Os impactos sociais e tecnológicos dos conflitos mundiais deram margem à passagem histórica da industrialização de massa para a fase de conscientização de massa. Analisando a evolução do desenvolvimento econômico de inúmeros países ao longo dos últimos 200 anos, Walt Rostow, do *Massachusetts Institute of Technology* identificou cinco estágios que, analogicamente, utilizamos para a compreensão evolutiva do sistema de comunicação externa das organizações, conforme a boa análise de Francisco Gracioso (1).

No estágio inicial de "preparação de decolagem", as atividades produtivas são limitadas e empíricas, a ênfase é dirigida para a agricultura ou pecuária, a mobilidade social é mínima e o sistema de comunicação é, por consequência, muito limitado. No estágio da sociedade tradicional, em fins do século XVII e princípio do século XVIII, na Europa, surgem os primeiros empreendedores dispostos a investir e começa a aparecer um modelo mais organizado de comunicação. No estágio da "decolagem", os obstáculos são vencidos, aumentam as poupanças e investimentos, aplicam-se novos métodos de produção e a economia alça vôo, como ocorreu entre 1800 e 1900 na Europa, Estados Unidos e Japão.

Surgem, nesta época, os modelos de comunicação com fins mercadológicos e institucionais. No estágio de maturidade, a tecnologia moderna avança em todas as frentes, as bases econômicas mudam radicalmente, surgem novas indústrias e o consumo de bens não-duráveis expande-se em taxas geométricas.

Nesta fase, as empresas acionam mecanismos de comunicação em larga escala, investigam o mercado, criam modelos avançados de comunicação

institucional, principalmente pela utilização de estratégias de Relações Públicas. No estágio de consumo de massa, que é a fase da pós-maturidade econômica, alguns países, como os Estados Unidos, os países escandinavos e o Canadá começam a rumar em direção à etapa econômica suprema. Expandem-se aceleradamente os sistemas de comunicação, avolumam-se as verbas publicitárias, fomentam-se os mecanismos do *marketing*, multiplicam-se os programas e campanhas subliminares. As organizações passam a orientar-se em função das oportunidades atuais e potenciais do mercado e isto pressupõe o conhecimento cada vez mais perfeito das leis econômicas, sociais e psíquicas que regulamentam o comportamento do consumidor, conforme lembra Gracioso.

Hoje, pode-se dizer que muitos países vivem um estágio além do consumo de massa, com seus contornos dimensionados pelos movimentos questionadores dos jovens, "pelo reavivamento do culturalismo europeu e o lento declínio do pragmatismo anglo-saxão, a derrubada dos dogmas religiosos e um questionamento das modernas sociedades de consumo pelos humanistas"(2). Aos humanistas repugna a ênfase que a consumocracia dá aos valores materiais, surgindo, a partir desta visão, conflitos com o sistema industrial. O crescimento das empresas passou a depender da ampliação ou da manutenção em alto grau da capacidade de consumo do mercado, gerando a necessidade de os dirigentes empresariais se utilizarem dos poderosos meios de comunicação para estimular este mercado a consumir cada vez mais.

Mecanismos de ajuste

No quadro das transformações, a comunicação empresarial procurou posicionar-se como mecanismo de ajuste entre grupos sociais, como atividade que visava à adaptação de homens e instituições às necessidades da vida moderna e como meio para formar um consenso em torno do sistema organizacional.

Dois fenômenos, a nosso ver, passaram a ditar necessidades de um modelo mais completo de comunicação nas empresas:

a) o despertar da consciência de participação do cidadão comum, num esforço de elevação do espírito individual e

b) a tentativa dos dirigentes empresariais e governamentais em iniciar uma nova fase na vida de suas instituições, a fase da informação responsável, necessária para a obtenção do consenso entre os empregados, liderados, comunidade e consumidores em geral.

Percebeu-se que os fenômenos sociais e a maneira de viver não se regem apenas pela economia, como por muito tempo se acreditou. Dentro deste novo universo de relações, a expressão crescimento econômico vem cedendo, progressivamente, lugar à palavra desenvolvimento socioeconômico. No lado das organizações, os dirigentes começaram a tomar consciência de que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro, na medida em que o exercício de sua responsabilidade social garante e viabiliza a continuidade e a expansão organizacional, sem as pressões e resistências sociais. Constatam, igualmente, que são tributários do meio ambiente, dependem de consumidores que, eventualmente, podem contestar o produto fabricado e, deste modo, passam a relacionar a sobrevivência e o crescimento de suas empresas a aspectos fundamentais da vida (a destruição da natureza ou da paisagem, as condições de vida do meio ambiente, a urbanização das cidades, a promoção cultural etc). É oportuno lembrar que o conflito social saiu da antiga esfera de embates entre patrões e empregados para ganhar foros mais amplos, principalmente nos sistemas políticos abertos. A adequada análise desse fenômeno implica em se observar o caráter internacionalista da economia e as implicações que gera para as sociedades mundiais o problema da dependência econômica.

Nos regimes abertos, as situações de crise geram, periodicamente, movimentos reivindicatórios, pressões insustentáveis, que, por seu lado, detonam uma dinâmica própria e multiplicam os graus de tensão. Nesse contexto, a organização empresarial constitui um importante elo da questão social, que tem como seus outros dois pólos, o poder econômico e o poder político. Como célula fundamental da sociedade, célula que cria trabalho, gera empregos e um excedente de riquezas, por sua interdependência com o sistema social, a empresa, fatalmente, trilha os mesmos caminhos percorridos pela sociedade.

Que direcionamento dar à comunicação empresarial para ajustar a empresa? A comunicação deve ser organizada no sentido de se transformar na tuba de ressonância de uma visão integrada de sociedade. Neste caso, procurará criar fluxos irradiadores de opinião junto aos seus participantes, consumidores e centros de decisão, de maneira sistêmica, harmoniosa e uniforme, a fim de atenuar seus riscos operacionais.

Em termos históricos, temos observado um crescente interesse social pela comunicação empresarial. Do final do século passado até a II Guerra, a comunicação foi considerada uma necessidade para as organizações. Hoje, é perceptível que a sociedade exige ser informada. Essa "sociedade exigente" está voltada cada vez mais para sua autogestão técnica, pela qual promove a autodeterminação de seus fins e a procura adequada de meios para implementá-los. Os grupos organizados que defendem, por exemplo, uma

paisagem, uma certa concepção de vida, são alguns dos exemplos de autogestão técnica da sociedade moderna.

Para atender aos movimentos de pressão social, a comunicação certamente deverá se ajustar à dinâmica dos novos tempos, procurando se apoiar em elementos de verdade. Não é o caso da empresa, simplesmente, acionar os mecanismos da clássica publicidade institucional, apresentando seus méritos e qualidades. A nova comunicação, agora atrelada à realidade, criará e desenvolverá um conceito perene de organização, sem os riscos do artificialismo, gerados pela publicidade ortodoxa, sem os exageros que enaltecem seu perfil.

Efeitos internos e externos

O realinhamento que se propõe para a comunicação organizacional tem conseqüências para duas grandes categorias de mensagens: as internas e as externas. Inicialmente, ela repercute sobre o nível interno, permitindo a criação e manutenção de um fluxo de informações que acolha todos os setores organizacionais, de modo a se compor um fluxo ágil e adequado de captação, tratamento e disseminação de mensagens.

A nova comunicação, fruto do clima externo, incidirá principalmente sobre a eficácia, passando a ditar maior rapidez, clareza na transmissão de mensagens e bilateralidade, o que significa maior engajamento e participação dos empregados nos processos operacionais.

Nos momentos de crise, sabendo-se que as tensões internas propiciam condições para a contestação dos valores empresariais, o sistema de comunicação será um dos melhores instrumentos para atenuar conflitos. O compromisso empresarial será o de estabelecer uma política de comunicação calcada em princípios de verdade, na medida em que a manipulação e o escamoteamento de fatos acarretarão, inexoravelmente, terríveis prejuízos.

Na área externa, o sistema de comunicação empresarial deverá irradiar informações integradas aos compromissos de desenvolvimento e identificadas com as aspirações dos consumidores. Este tipo de informação já caracteriza a postura das modernas organizações internacionais, como mostra Alvin H. Reiss (3).

Com os concorrentes, dentro do sistema competitivo, propomos uma estratégia de comunicação calcada em princípios éticos, que impeça conflitos operacionais, aliás muito comuns nos dias de hoje. Conflitos do tipo propriedade de marcas podem trazer prejuízos para as organizações competidoras, devendo o sistema de comunicação salvaguardar a ética dos negócios.

Com os grupos que habitam a região geográfica, onde, por exemplo, está

sediada uma unidade industrial, sugerimos uma estratégia comunicativa permeada pela sensibilidade, de modo que suas preocupações e aspirações em determinadas circunstâncias venham a ser as mesmas da organização.

Com os consumidores e com os grupos especializados da sociedade, indicamos a formação de um fluxo em duas mãos, para que a organização capte as reais necessidades e anseios e possa transmitir com fidelidade seu escopo e cultura.

Com os centros de decisão política, propomos a criação de permanente intercâmbio de idéias, a fim de que os representantes políticos percebam as necessidades e objetivos empresariais.

Para segmentos internacionais, a organização também precisa criar um fluxo de informações, estabelecendo, assim, importante medida diplomática para fomentar seus negócios. Um sistema organizacional de comunicação internacional, preliminarmente, preocupar-se-á com mensagens de caráter econômico. As multinacionais, por exemplo, que se caracterizam por uma extrema capacidade de adaptação, possuem modelos que apresentam traços como este:

- * forte identificação com os valores das sociedades em que opera;
- * significativo empenho em criar um conceito de qualidade, denotando um crescente aporte de verbas destinadas à chamada publicidade institucional ao lado das volumosas verbas para a publicidade de produtos;
- * estruturas de comunicação em nível de diretoria, posição que demonstra a importância atribuída ao setor;
- * grande sensibilidade para o planejamento de estratégias comunicativas em épocas de crise.

Países em desenvolvimento

"As políticas básicas de comunicação são políticas sociais. É dificilmente poderiam ser de outro modo, visto ser a comunicação processo fundamental da sociedade." Esta definição de Wilbur Schramm (4) traduz, sintaticamente, o conceito de como se constitui uma política de comunicação em países em desenvolvimento. A comunicação deve refletir as bases da sociedade para a qual opera. A comunicação empresarial não pode fugir a este axioma.

Constata-se, nos países em desenvolvimento, profunda desigualdade em relação à distribuição das estruturas da informação, situação que tem mobilizado forças e órgãos, como a UNESCO, no sentido de se estabelecer um novo sistema de informação, que corrija as situações de injustiça, elimine as desigualdades e as relações de comunicação coletiva. Lembramos, a propósito, a opinião de Amadeu Mahtar Mbow, diretor-geral da UNESCO:

"Os países em desenvolvimento querem ter a chance de expressar sua própria posição nas questões mundiais. . . quando foram formadas agências de notícias nos Estados Unidos, isto ocorreu porque os americanos achavam que as agências européias monopolizavam a divulgação de notícias, e suas opiniões não tinham vez. . . os países em desenvolvimento estão dizendo a mesma coisa, hoje, o que não quer dizer que as agências tenham de trabalhar na mesma direção. As agências dos países em desenvolvimento deverão ter, também, o direito de trabalhar nos países desenvolvidos." (5)

A grande maioria dos países da África, Ásia e América Latina não dispõe de estruturas mínimas de comunicação para atender às suas necessidades, mantendo com os países avançados, situação de grande inferioridade.

Partindo dessa realidade, a UNESCO prega a criação de uma nova ordem informativa internacional, que abrigue novas fronteiras conceituais, jurídicas e melhor distribuição de recursos. Ela defende uma política de telecomunicações, maior controle dos conteúdos importantes para divulgação, principalmente pelo rádio, televisão e cinema e o uso mais racional e adequado das verbas publicitárias. O objetivo é o de se evitar o superdimensionamento do noticiário internacional, valorizar o noticiário nacional e regional, controlar melhor a propaganda de produtos considerados nocivos à saúde, incrementar as mensagens educativas e culturais, estabelecer uma ética para as campanhas dos chamados produtos supérfluos.

A análise das conseqüências de tais medidas sobre as empresas sugere a aplicação de modelos estratégicos de comunicação que possibilitem a criação de um tipo de empresa mais condizente com a cultura dos países. Entre os pontos fortes desse modelo, estão: destaque aos valores nacionais, abandono definitivo do enfoque paternalista que marcou, por muitas décadas, a ação empresarial, realce da responsabilidade cultural e social, prioridade à comunicação institucional, normas éticas para a comunicação mercadológica, humanização interna, por intermédio de programas que permitam manifestações sociopsicológicas dos empregados.

Haverá, conseqüentemente, maior valorização em torno dos projetos de comunicação, na medida em que a informação, conforme lembra Drucker, será o grande fundamento da produtividade: "O conhecimento tornou-se o principal fator de produção numa economia avançada e desenvolvida. . . o conhecimento é atualmente o custo principal, o principal investimento e o principal produto da economia... a aquisição sistemática e deliberada de informações e sua aplicação sistemática, em lugar da ciência ou da tecnologia, estão se transformando no novo fundamento do trabalho, da produtividade e dos esforços em todo o mundo." (6) Drucker defende o princípio de que o empregado com conhecimento tende a ser muito mais

bem pago que o empregado manual e a ter mais segurança no emprego. O conhecimento, assim, torna-se o custo central da economia. E o centro das preocupação volta-se para o empregado com conhecimento, que aplica ao trabalho idéias e não apenas habilidade manual ou força muscular.

2. Uma visão brasileira

Tentemos, agora, visualizar o contexto brasileiro. A primeira visão que se tem da estrutura econômica do Brasil é a da grande diferenciação existente entre as várias regiões do País. Um imenso território, com uma unidade política, mas descontínuo e heterogêneo do ponto de vista geoeconômico. Subdesenvolvido, como diria Maria José Villaça (7), porque se encaixa em todos os padrões e conceitos de subdesenvolvimento: seja por sua capacidade de utilizar mais capital ou mais mão-de-obra ou ambos em conjunto para obtenção de padrões de vida mais elevado; seja pela relação entre população total e população industrial, pelo maior ou menor rendimento *per capita* ou pelo critério da predominância das atividades econômicas primárias. Em vias de desenvolvimento, como diriam os economistas governamentais, empenhados em projetar o futuro do País ao lado das grandes forças emergentes da industrialização mundial, apoiados, Para chegar a esta conclusão, no modelo sofisticado de industrialização do Sudeste do País, considerado, em alguns setores, tão avançado como nos países desenvolvidos.

Dois terços do território constituem um imenso vazio demográfico. Em cerca de 18% do território nacional, estão 50% da população brasileira. Profundo desequilíbrio demográfico, acentuada preferência pelas zonas urbanas nas três regiões geoeconômicas do País. (Norte--Centro, Nordeste-Leste e Sul), situação geográfica e o clima prejudicando o desenvolvimento da economia.

A partir de 1905 começou a evoluir a industrialização do País. De 1910 a 1919 tomou forte impulso, graças ao estímulo provocado pela guerra. Predominava a fabricação de produtos alimentícios e inexistia a indústria pesada. Por volta de 1923 restabelecia-se, com ânimo, o comércio internacional, e o Brasil fazia prosperar sua lavoura cafeeira. A crise de 1930 pouco afetou a indústria nacional, incidindo, principalmente, sobre o café, que deixou de ter preço no mercado internacional. Com a II Guerra, grandes transformações afetaram a estrutura econômica. A concentração das importações evidenciava o fato da maior parte delas se constituir de manufaturas, pela necessidade do País de importar máquinas, ferramentas e utensílios diversos.

Concentrava-se a indústria na zona do Sudeste, tendo São Paulo como

centro, o que provocou o adensamento demográfico nesta região, agudizando o desequilíbrio da população brasileira. Ao lado desse problema, outros, como falta de centros produtores de combustíveis, distância de matérias-primas para indústrias, principalmente alimentícias, deficiência de estradas de ferro, ausência de mão-de-obra especializada e a inexistência de uma consciência empresarial.

Esse conjunto de problemas — geográficos, sócio culturais-econômicos — repartiu o País em economias diferenciadas, a ponto de se poder identificar, hoje, os diversos tipos de economia que se sucederam através dos tempos.

Desequilibrado nos vários setores e regiões e profundamente dependente da economia mundial, principalmente em relação a combustível, o Brasil não apresenta homogeneidade (8).

Até a década de 50, o sistema produtivo brasileiro ligava-se às economias capitalistas centrais como exportador de produtos agrícolas e importador de produtos industrializados. Esse modelo econômico agrário-exportador sedimentou as bases de um processo de industrialização, que apareceu via substituição de importações, a partir de 30. ganhou força com a aceleração da urbanização e passou a ser politicamente moldado por meio de pressões de classes médias e assalariadas, desembocando em 50 num projeto nacionalista.

No Brasil, o petróleo assumiu a grande bandeira do nacionalismo-populista. Mas, a partir de 50, o sistema capitalista mundial passava por grandes transformações. Reconstruída a Europa do pós-guerra, o capital internacional voltava-se para os países dependentes, não mais como capital comercial-financeiro, mas sob a forma de capital industrial e tecnológico.

Procuram-se países que dispusessem de recursos naturais, mão-de-obra barata, infra-estrutura de comunicações e transporte, mercado consumidor razoável, um cenário adequado para a implantação dos grandes conglomerados multinacionais. Voltam-se para a produção de bens de consumo duráveis e apareceu o modelo industrial monopolista internacional com imensa superioridade financeira, tecnológica e administrativa.

Entre 1963 e 1967, a economia brasileira atravessou uma fase de recessão econômica (64-67), ditada em parte pela política oficial visando ao controle da inflação provocada por "excesso de demanda". A partir de 1968, começou nova fase de expansão prolongada, até 1974.

No período 63-67, a queda da taxa de crescimento do PNB se deve ao arrefecimento da dinâmica do setor industrial, apesar de nem todos os ramos terem sido afetados. Sofreram mais as empresas produtoras de bens de consumo não-duráveis e as de bens de capital, sendo menos atingidos os ramos de consumo duráveis, como os automóveis e eletrodomésticos. Aliás,

por força das medidas que visavam a imprimir uma nova estrutura de financiamento à economia — criação do Banco Central, regulamentação do sistema financeiro, instituição da correção monetária — os ramos de bens duráveis passaram a crescer. De 68 a 73, recupera-se a economia de recessão. O crescimento da produção é resultado da absorção da capacidade ociosa originária da recessão.

No campo das relações com o comércio internacional, os *superávits* do balanço de pagamentos permitiram a expansão de bens de capital e de matérias-primas. Com a expansão intensa do capital internacional, na década de 60 e início da década de 70, grandes empréstimos e financiamentos foram concedidos ao Brasil.

Este modelo econômico teve, nas multinacionais, um forte ponto de apoio. Sua superioridade sobre as empresas nacionais pode ser constatada, por diversos ângulos, conforme mostra Paulo Freire (9): por seu prestígio, podem mobilizar os capitais necessários à realização de grandes projetos; detêm o monopólio da pesquisa no mundo capitalista e possuem técnicas muito avançadas; suas maneiras de gestão foram elaboradas de acordo com critérios de racionalização muito estritos; sua produção contribui significativamente para aumentar a pauta de exportações, e com estas divisas os governos podem liquidar algumas dívidas e sustentar o ritmo das importações.

Com a implantação das multinacionais no Brasil, que começou desde 1950, a atividade econômica cresceu orientada para o consumo interno. A expansão efetiva do mercado brasileiro, como reconhece Freire, apesar de seu baixo poder aquisitivo, oferecia sempre a possibilidade de absorver grandes quantidades de bens elementares que a população deve obrigatoriamente consumir para sobreviver. Mas com a integração do modelo à economia internacional, a capacidade de produção se ressentia porque faz parte do todo global. As bases do modelo começaram a dar sinais de fraqueza. O quadro se completa com a intervenção do Estado na economia (10).

A nível político, a principal característica do modelo foi o autoritarismo, que se manifestou pela concentração de poderes no núcleo executivo do Estado, em detrimento do poder legislativo, que continuou a funcionar, mas com poderes muito limitados.

A indústria cultural

Dentro desse panorama é que floresceu a indústria cultural. Se fôssemos aplicar o referencial de Walt Rostow acerca dos estágios de desenvolvimento-preparação da decolagem, a sociedade tradicional, a

decolagem, a luta pela maturidade e a era do consumo de massa — por que passa o Brasil, certamente poder-se-ia chegar às seguintes comparações:

- * As áreas mais prósperas do Centro-Sul entraram na fase de decolagem durante o após-guerra, enquanto outras, como parte do Nordeste, somente agora entram nesta fase;

- * Grandes áreas do Centro-Sul, além de certos bolsões isolados no restante do País, já vivem uma fase de maturidade econômica;

- * Alguns bolsões de São Paulo e Rio de Janeiro e mais contingentes isolados de alguns Estados, principalmente no Centro-Sul, ingressaram na era do consumo.

Certos segmentos apresentam forte crítica social, assemelhando-se aos grupos e minorias européias e norte-americanas e entrando na fase que se convencionou chamar de pós-consumo. Essas minorias questionam o consumismo, defendem a preservação da ecologia e se engajam nos movimentos contra as discriminações raciais, étnicas, religiosas e sexuais. Constituem pólo importante no combate às estruturas que sustentam a indústria cultural, representativa do estágio consumista. Delinear os contornos dessa indústria faz parte de um bom planejamento em comunicação empresarial. Vejamos como evoluiu essa indústria.

Seu nascimento se deu na passagem do século XIX para o século XX, com o aparecimento em São Paulo e Rio de Janeiro dos primeiros veículos de comunicação, organizados comercialmente. A publicidade, como fonte de financiamento, alterou a maneira de fazer jornal e marcou um posicionamento do jornal como pólo do poder econômico. Imitava-se o modelo norte-americano. Na década de 20 apareceu o rádio que, já na década de 30, acompanhando o surto de industrialização, assumiu a função de promotor comercial, seguindo o modelo geral do jornalismo com bases empresariais.

Nas décadas de 40 e 50, surgiram as primeiras cadeias monopolistas de comunicação. A televisão apareceu na década de 50. De uma visão culturalista de início, mudou a orientação para uma programação voltada à perspectiva mercadológica, com a finalidade de satisfazer a maior parte do público, como lembra Muniz Sodré(II). A arrancada desenvolvimentista que se processou, na década de 50, sustentada pela aliança heterogênea de classes do pacto populista e tendo como núcleo ideológico a bandeira do nacionalismo, na realidade se fazia em nome do grande capital nacional e estrangeiro das multinacionais. Em 1964, com a aliança entre os setores modernos da classe média (tecno-burocratas), a burguesia nacional e a internacional, instituiu-se o que Bresser Pereira chama de o Estado Tecno-Burocrático, que dirige a economia e aponta as políticas para a indústria

cultural. Com o Ministério das Comunicações e a modernização da infraestrutura de comunicações, o Brasil associa-se ao sistema internacional de comunicação, via satélite, implanta o sistema nacional de microondas, permitindo a transmissão simultânea de programas de televisão para todo o território e consolida sua indústria cultural.

O Estado transforma-se em grande anunciante, investindo maciçamente em publicidade, além de apoiar a indústria cultural na forma de empréstimos e aval para a aquisição de equipamentos e ampliação de instalações. Ao mesmo tempo, expande as bases de controle da indústria cultural, por meio de mecanismos legais, que prevêem penas rigorosas para delitos de opinião.

As empresas privadas, incentivadas pela concorrência que a própria indústria cultural alimentou, passaram a aplicar imensas verbas publicitárias nas grandes cadeias jornalísticas, promovendo um elo de interesses dos grandes: o poder econômico e o poder cultural, conforme demonstra Carlos Guilherme Motta (12). A mensagem ideológica da indústria cultural praticamente se assentou sobre os valores defendidos pelo Estado, entre eles a estabilidade política, a eficiência econômica (hoje contestada), a criatividade tecnológica, a lógica do mercado, as vantagens do consumismo, a defesa da democracia, a segurança nacional, a crença na capacidade pessoal, para resolver problemas, a educação como forma de ascensão social.

A ideologia do consumismo ganhou força na indústria cultural na medida em que esta passou a depender mais estreitamente da publicidade. Essa ideologia vaza não apenas por meio dos comerciais, mas pelo *merchandising* nos programas de televisão, nas promoções esportivas, nos programas de auditório, nos shows em amplos anfiteatros, no mercado de revistas especializadas e gerais e até no sistema de transportes. Essa indústria cultural estimula em seu conjunto as aspirações do consumidor a alcançar formas de organização social e estilos de vida imitativos dos países industrializados.

O fenômeno consumista em algumas regiões do País cresce a velocidades cada vez maiores, denotando, de um lado, a existência de uma extensa rede de comunicação de massa e, de outro, uma grande vitalidade dos interesses e estratégias de propaganda institucional e de produtos, apesar da crise que corrói a sociedade. O Brasil é hoje o oitavo mercado interno do mundo ocidental e as previsões indicam que o consumo *per capita* deve crescer significativamente nos próximos anos.

O desenvolvimento da área eletrônica da comunicação de massa, principalmente TV, tem sido extraordinário. Hoje, cerca de 60% das famílias brasileiras possuem um aparelho de TV e a rede de comunicações abrange perto de 100 canais e 20 milhões de aparelhos, o que coloca o País no sétimo lugar do mundo, atrás dos Estados Unidos, União Soviética, Japão,

Alemanha, Inglaterra e França. Uma única rede de TV consegue atingir 70% da audiência brasileira. A vitalidade das campanhas propagandísticas pode ser dimensionada pela verba despendida em 1980, em propaganda, nas mídias impressa e eletrônica, que chegou ao montante de 95,0 bilhões de cruzeiros. Metade dessa verba é movimentada por mil agências de propaganda, que empregam cerca de 40 mil pessoas e outra parte fica com as *house-agencies* e anunciantes diretos. A TV recebeu 37% do total, enquanto o jornal e revistas totalizaram 28% e o rádio 15%.

Todo este aparato está a serviço de um modelo comportamental, organizado pelos poderes superestruturais. Fenômeno interessante a se observar é o comportamento sócio-cultural ditado pela indústria da comunicação. As pautas e indicações sócio-culturais das pessoas refletem a observação de seus estilos de vida e os valores introjetados pela veiculação da indústria cultural. Por isso, estudar as necessidades decorrentes de um estilo de vida apregoado pela poderosa máquina de comunicação da superestrutura é tarefa imprescindível para as empresas. No planejamento da comunicação, aconselhamos a leitura do ambiente com ênfase para as situações comportamentais.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Gracioso, Francisco. *Marketing, Uma Experiência Brasileira*. 2.^a ed. São Paulo, Ed. Cultrix. Gracioso recompõe as etapas de Rostow para situar o contexto do moderno *marketing* e sua visão no Brasil, p. 20.

2 *Id.*, *ibid.*, p. 18.

3 Alvin H. Ress, com seu livro *Responsabilidade Cultural da Empresa*, prefácio de Alvin Toffler e trad. de Nôé Gertel, demonstra que o velho refrão de muitos empresários e analistas econômicos, de que a única responsabilidade social da empresa consiste em aumentar os lucros, começa a ser vivamente contestado por empresários novos e culturalmente esclarecidos. São Paulo, Ibrasa, 1975.

4 Lerner, Daniel e Schramm, Wilbur. *Comunicação e Mudança nos Países em Desenvolvimento*. Trad. de Maria Heloísa S. Cappellato. São Paulo, Edições Melhoramentos/Editora da Universidade de São Paulo, 1973, p. 19.

5 Entrevista de Amadeu Mahtar Mbow ao *O Estado de S. Paulo*, em 30/9/80.

6 Drucker, Peter. *A Nova Era da Administração*. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1979, pp. 125-127.

7 Villça, Maria José. *A Força de Trabalho no Brasil*. São Paulo, Ed. Pioneira Ltda./EDUSP, 1967, p. 60.

8 *Id.*, *ibid.*, pp. 68-74.

9 Freire, Paulo. *Multinacionais e Trabalhadores no Brasil*, 3.^a ed., São Paulo, CEDAL/CEDETIM/Brasiliense, 1980, p. 48.

10 A respeito da intervenção do Estado na economia, convém lembrar a série de reportagens publicadas pelo *Jornal da Tarde*, do grupo *O Estado de S. Paulo*, intitulada "República Socialista Soviética do Brasil". Foram mais de 20 reportagens, entre 1/8/83 a 30/8/83, envolvendo temas como déficit das estatais, regime administrativo, negociatas e escândalos, custos de projetos, fundos de pensão e privatização das estatais.

11 Sodré, Muniz. *O Monopólio da Fala*. Petrópolis, Ed. Vozes, 1977, p. 93.

12 Para se conhecer a ideologia da cultura brasileira, sua formação, a história da produção cultural do País entre 1933-1974, remetemos à obra de Mota, Carlos Guilherme, *Ideologia da Cultura Brasileira*. São Paulo, Editora Ática, 1977.

7 - Áreas e programas do sistema de comunicação

A proposta de setorização da comunicação nas empresas está relacionada à necessidade de se assegurar eficácia aos atos comunicativos, reduzindo-se ao máximo os riscos por ocasião de implantação de sistemas de comunicação. Condição fundamental para se alcançar tal objetivo é definir claramente, os limites dos comportamentos e atos comunicativos. Estes limites, como ensina Beltrão (1), são ordenados em função dos seguintes fatores:

- * número e natureza dos elementos físicos do processo comunicativo;
- * maneira de utilização dos meios empregados para transmissão/recepção de mensagens;
- * caracterização dos receptores;
- * formas de elaboração e estruturação de mensagens.

Em função deste posicionamento e com a finalidade de dar cobertura a todos os aspectos que integram a fenomenologia da comunicação e respaldar as situações geradas pela teoria do consentimento, aplicada às organizações, sugerimos a classificação dos atos comunicativos nas seguintes áreas-chave:

- a) área de comunicação cultural;
- b) área de comunicação coletiva;
- c) área de sistemas de informação.

Área de comunicação cultural

Um campo social inteiro de comunicação, como reconhece Colin Cherry(2), pode ser desmembrado em vínculos simples. É o que estamos fazendo ao sugerir esta primeira área, Partimos do princípio de que o ato de comunicação é, preliminarmente, uma complexa relação humana, um intercâmbio biopsicológico, determinado por fatores fisiológicos e psicológicos, gerando a passagem de mensagens, fruto da reflexão, da abstração e da verbalização do pensamento. Este fruto é a cultura. "A comunicação cultural é o processo verbal, mínimo, gráfico e tátil pelo qual os seres humanos exprimem e intercambiam idéias, sentimentos e informações, visando a estabelecer relações e somar experiências."(3)

Antes, pois, de se constituir uma técnica e uma habilidade que pode ser desenvolvida por treinamento, a comunicação é o reflexo da cultura humana.

Ora, há na organização um imenso caudal de situações culturais que necessitam de um ordenamento e um direcionamento. Tais situações são tratadas classicamente pelas áreas da psicologia organizacional, desenvolvimento organizacional, relações industriais, treinamento, entre outras.

A legitimação da autoridade, que constitui condição essencial para o consentimento nas organizações, há de passar, necessariamente, pela via da comunicação. Em termos de definição do mapa a cobrir o território de situações comunicativas, julgamos que a área de comunicação cultural poderá abrigar as relações que ocorrem nos níveis: *intrapessoal*, *interpessoal* e *grupal*. Neste caso, a comunicação cultural nas organizações trabalha no sentido do ajustamento e equilíbrio dos sistemas sociais internos e sua preocupação fundamental está relacionada ao ajustamento do indivíduo consigo mesmo, com seus interlocutores e com os grupos. A área não exclui, em nenhuma hipótese, as funções próprias das disciplinas que se voltam para o estudo das capacidades locomotoras, sensoriais e psíquicas do indivíduo, nem procura esquecer as atividades e pesquisas realizadas por tais enfoques. Certamente estarão em sua competência situações de formação das redes de comunicação, fluxos e níveis em que ocorrem comunicações. (Figura E)

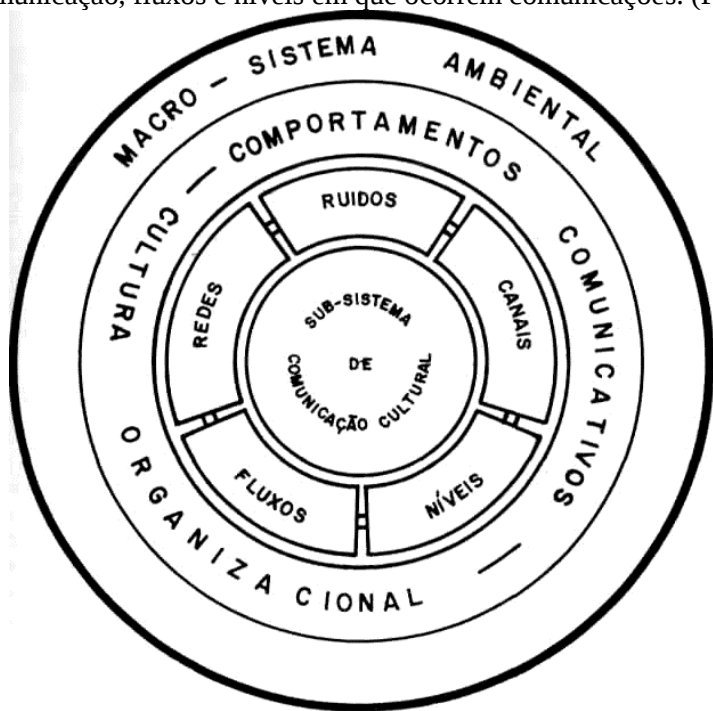


Figura E

Para tornar mais visíveis os limites do mapa da comunicação cultural, lembramos as seguintes questões: como a organização deve se comunicar com os participantes diante de pressões insustentáveis do meio ambiente externo, sabendo-se que a rede informal de comunicação age, nesses momentos, como força de restrição aos objetivos organizacionais?; como promover maior intercâmbio comunicativo usando-se os modelos das redes de comunicação?; como desobstruir canais de comunicação intergrupar (áreas de atrito, conflitos de poder e competência etc.)?; como melhorar habilidades comunicativas nas interlocuções e nas comunicações diretas unilaterais públicas?

Iguais a estas, muitas outras situações podem ser avaliadas, analisadas e orientadas pela área de comunicação cultural da organização. Mas outro fenômeno necessita de tratamento prioritário pela área de comunicação cultural da organização. Trata-se das atividades (pesquisa, análise, sugestões) relacionadas a situações de comunicação, geradas pela rede formal. Se atribuímos, preliminarmente, o estudo da comunicação informal à área de comunicação cultural pressupondo a relação simbiótica com a cultura social, propomos vincular à mesma área o estudo da cultura organizacional. Esta cultura é o amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os *folders*, folhetos, jornais, e revistas, cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional.

Pretendemos, com esta proposta, garantir o estudo sistemático da cultura organizacional, que necessita ser percebida, captada, tratada (em nível de códigos), transmitida e novamente recuperada. Sugerimos o uso adequado do modelo de comunicação para estudar a cultura organizacional, que não tem sido devidamente analisada. Não conhecemos pesquisas sérias com o fito de descobrir comportamentos essenciais de comunicação. Há, sim, um amplo acervo de pesquisas comportamentais na organização, que utilizam basicamente referencial de psicologia organizacional.

Para clarificar, apresentamos exemplos de perguntas que mostram os limites do mapa cultural da organização: como atenuar as distâncias entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos participantes, quando a cultura organizacional tende ao fechamento comunicacional?; como evitar o aparecimento de redes informais de comunicação, que surgem em decorrência de uma cultura organizacional plasmada à imagem e semelhança

de castas que, para conservarem poder e *status*, fecham os circuitos de comunicação, entupindo o fluxo descendente?; como melhorar relações ambientais internas, quando a estrutura planejada para a gestão administrativa sugere a supremacia de algumas áreas sobre outras — apesar destas áreas se situarem no mesmo nível funcional — e permite que os climas pessoais interfiram sobre os climas estruturais?; como melhorar as comunicações ascendentes formais, com o fito de passar retroalimentação ao *top* decisório, dentro de espaços mínimos de tempo?

São tarefas que exigem imensos desafios. A cultura organizacional não está sendo devidamente administrada sob a ótica comunicativa. São respeitáveis os esforços dos profissionais de recursos humanos para lidar com a situação. Há mesmo, no mercado brasileiro, profissionais com visão altamente esclarecida para o problema, mas constituem exceção.

Condizente com este quadro, divisamos as seguintes tarefas para a área de comunicação cultural:

- * estudo das comunicações informais;
- * estudo das comunicações formais;
- * estudo dos fluxos de comunicação;
- * estudo dos níveis de comunicação;
- * estudo do laço (*loop*) da comunicação;
- * análise das pesquisas sobre climas para direcionamento de estratégias comunicativas no sistema social interno;
- * estudo e análise dos ruídos provocados na rede de comunicação formal;
- * habilidades comunicativas das fontes e dos receptores;
- * estudo dos canais;
- * análise e pesquisa do universo vocabular do meio interno.

Área da comunicação coletiva

Esta área comporta todos os atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos, de acordo com a classificação de G. Maletzke (4). Ou, como ensina Beltrão, nessa área, o comunicador é sempre grupal (instituição ou pessoa institucionalizada); o meio é sempre transformador (codificador/decodificador) porque artificial, mecânico, elétrico/eletrônico; o processos de emissão/recepção é sempre indireto e o destinatário é, em última instância, a audiência, definida como uma massa heterogênea, amorfa e anônima em relação ao comunicador.

Esta área cobre as tradicionais atividades e serviços da comunicação coletiva, constituindo-se no principal pólo de formação da imagem

institucional das organizações. A irradiação de mensagens se volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos. No primeiro caso, tratamos dos públicos internos, que assumem a posição de uma audiência heterogênea, dispersa, numerosa e anônima em relação ao comunicador. Este ponto de vista é endossado por Dimitri Weiss, com a explicação de que as empresas industriais, de porte médio para cima, revelam uma composição de audiência heterogênea e que "as diferenças entre *mass media* e comunicação de empresa são menores do que se pensa"(5).

Os objetivos gerais da área de comunicação coletiva de uma organização complexa, do tipo utilitário, podem ser assim expressos:

- projetar um conceito adequado das organizações perante públicos internos e externos, consistentes com suas políticas, crenças e valores;
- criar, manter e desenvolver, internamente, formas de comunicação que contribuam para a maior e melhor operacionalidade dos sistemas e atividades;
- desenvolver, harmoniosamente, um espírito de equipe, preparando e organizando situações comunicativas que se traduzam em melhores *performances* profissionais;
- contribuir para o desenvolvimento de valores básicos dos participantes, do tipo solidariedade, companheirismo, dedicação;
- projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização, de forma que os resultados dessa projeção possam favorecer o desempenho operacional e administrativo;
- racionalizar formas de comunicação, contribuir para diminuir custos dos programas, aumentando sua eficácia;
- traduzir, em mensagens claras, as decisões sobre operações, métodos e técnicas do trabalho;
- acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações e contatos junto aos poderes executivo, legislativo e judiciário (municipais, estaduais e federais), diagnosticando as tendências político-partidárias e estabelecendo vínculos que possam ampliar as bases dos negócios.

Como se percebe, por meio deste elenco de objetivos, a organização procura utilizar-se de seu poder expressivo para, internamente, administrar a tensão e o comportamento social da comunidade, ajustando-o aos objetivos da administração, atenuando a controvérsia, e externamente, aumentar sua influência e trânsito junto aos poderes e aos meios de comunicação, criando credibilidade e respeitabilidade para expandir suas bases de consentimento.

A área de comunicação coletiva se reparte nas seguintes unidades

especializadas: (Figura F)

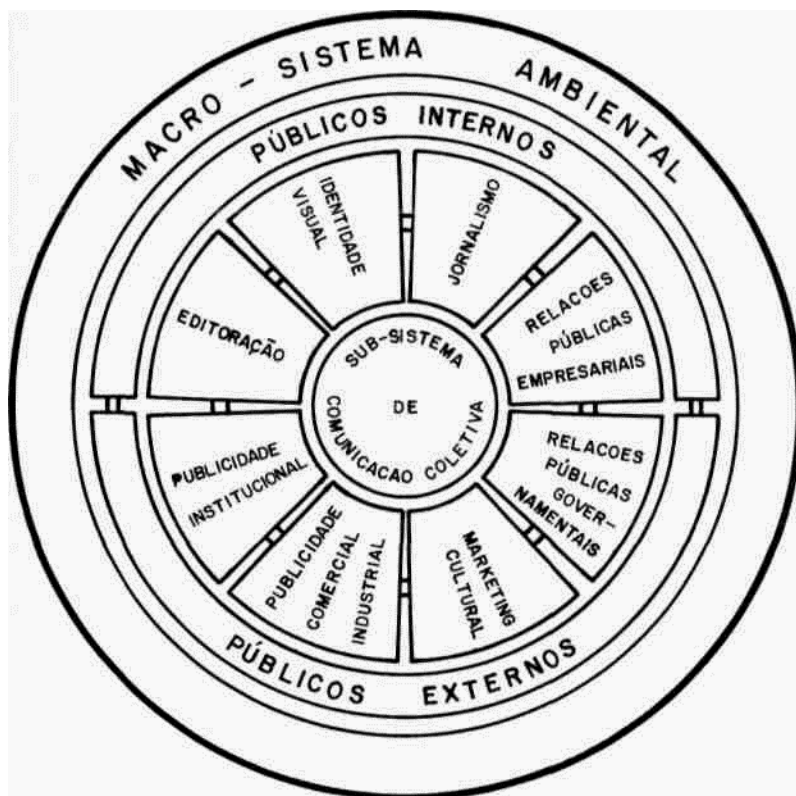


Figura F

Jornalismo

A área do jornalismo empresarial atinge as seguintes atividades, tarefas e produtos jornalísticos:

- produção periódica de *press-releases* e disseminação de informações para os meios de comunicação coletiva, particularmente imprensa especializada;
- coordenação de entrevistas para os quadros jornalísticos com o corpo executivo e diretivo da organização;
- coordenação e preparação de projetos jornalísticos especiais, do tipo carta econômica, revista empresarial, jornal de empresa;
- preparação de *papers* especializados para o *top* executivo;

- preparação de textos para os relatórios anuais da organização, destinados aos acionistas, entidades governamentais, empresariais e financeiras;
- preparação de textos para peças promocionais internas e externas;
- acompanhamento das entrevistas do corpo executivo com os meios de comunicação.

Como se percebe o jornalismo empresarial abrange, além das atividades jornalísticas de produção de publicações, os serviços de assessoria de imprensa. Em outras partes deste livro, estas atividades estão detalhadas.

Relações Públicas

Como lembra Canfield (6), Relações Públicas não são apenas uma filosofia e uma função administrativa, mas também uma técnica de comunicação por meio da qual o público toma conhecimento dos propósitos e realizações de organização. Ou como ensina Cândido Teobaldo, Relações Públicas são filosofia e dinâmica em busca do aperfeiçoamento da interação social (7).

As definições servem adequadamente aos propósitos que vislumbramos em toda a extensão desse livro. De um lado, percebe-se a preocupação operacional de Canfield com Relações Públicas, de outro, a meta finalista das Relações Públicas colocada pelo autor brasileiro, que demonstra, assim, sua ligação com os compromissos sistêmicos, na medida em que vincula essa atividade ao escopo social. Acentuamos, ao discorrer sobre a importância da teoria de sistemas para a vida organizacional, as necessidades do ajustamento, equilíbrio homeostático dos sistemas sociais e procuramos acoplar esses objetivos ao desempenho eficaz do poder expressivo, traduzido em termos de técnicas, meios, métodos, processos, conteúdos, canais, comunicadores e receptores, enfim, o conjunto dos elementos componentes dos atos comunicativos. As Relações Públicas integram esse conjunto, e se partimos da definição da Associação Brasileira de Relações Públicas — "esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo, da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública e privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente" — torna-se claro o leque de atividades a serem desenvolvidas pela área.

O planejamento em Relações Públicas deve tomar como ponto focal de referência o composto de poderes, mercados e instituições, tais como:

- *poder executivo*, que abriga o quadro de coordenação executiva do País, nas esferas federais, estaduais e municipais;

- *poder legislativo*, composto pelas casas legisladoras e seus participantes;
- *poder judiciário*, abrigando as instituições judiciárias;
- *circuito empresarial*, que reúne as organizações utilitárias, se possível, dentro de uma classificação por região, setor, tamanho e posicionamento no *ranking* econômico-financeiro;
- *circuito financeiro*, constituído pelas instituições financeiras do País e do exterior;
- *circuito educacional/cultural*, composto pelo universo de instituições e pessoas que integram o sistema de *intelligentzia* nacional (universidades, instituições, intelectuais, artistas, pensadores etc);
- *universo de clientes e/ou usuários*, composto por consumidores, clientes reais e/ou potenciais;
- *circuito social global*, composto pelas classes sociais, principalmente estratos médios, onde estão localizados os irradiadores da dinâmica social e econômica, os *white collars*, por exemplo, cujo pensamento e cultura são representativos na vida nacional;
- *circuito interno*, composto pelos participantes do sistema organizacional:
- *circuito diplomático*, composto pelo universo dos embaixadores, ministros e secretários das embaixadas e consulados;
- *circuito militar*, composto pelos corpos das forças armadas;
- *circuito pessoal*, formado pelos amigos e pessoas relacionadas aos dirigentes das organizações;
- *circuito do exterior*, constituído por pessoas, entidades, grupos que possam interessar à organização, dentro de uma proposta moderna de Relações Públicas internacionais.

A nossa contribuição ao entendimento de uma estratégia de Relações Públicas nas organizações se dá, ainda, por meio de uma indicação que julgamos oportuno aplicar ao caso brasileiro e que consiste, fundamentalmente, em nomear uma nova subárea para a atividade e reforçar o peso de outra. Referimo-nos ao *marketing cultural* e às relações institucionais. Divisamos nestas duas subáreas a grande força que sustenta uma política de Relações Públicas modernas.

O *marketing cultural* é uma das ferramentas do *marketing mix*, exatamente a que realça o papel de uma organização enquanto agente sociocultural. Inegavelmente, este tipo de *marketing* é um elemento da estratégia de comunicação corporativa e visa, sobretudo, à promoção, defesa, patrocínio e valorização dos bens e padrões culturais, sejam de cunho literário, científico, artístico, sejam de natureza educacional, esportivo e/ou

assistencial. Assume, portanto, uma dimensão política, social e econômico/comercial (edição de obras culturais, publicação de livros de natureza histórica, científica e artística, edição de discos, calendários, promoção de eventos culturais de natureza acadêmico-científica, eventos artísticos, eventos esportivos, promoção de concursos, incentivo à pesquisa científica e tecnológica, campanhas beneficentes etc).

Estrategicamente importante dentro de um modelo de comunicação sinérgica é o reforço nas relações institucionais, principalmente com os poderes públicos. Queremos emprestar ao conceito de relações institucionais o sentido mais amplo de efetivo e permanente contato com as fontes de poder, na perspectiva de cooptação para o ideário e conceito de uma organização. Enquanto o *lobby*, por exemplo, está orientado para casos e propostas concretas, para pressões que visam ao favorecimento de projetos e planos de interesse de grupos, as relações institucionais caminham, freqüentemente, pelo terreno mais amplo das abstrações, criando um mundo permeado de simpatia e amizade. O reforço que queremos emprestar a essa subárea poderá demandar numa proposta de ampliação das atividades das Relações Governamentais.

Publicidade

Das técnicas da comunicação coletiva, talvez seja a Publicidade a que recolha o maior número de códigos subliminares para viabilizar o consentimento. Por Publicidade, aqui, queremos dizer o subsistema de comunicação que coloca em relação produtores e consumidores por meio dos distribuidores e dos *mass media*. Esta conceituação ampla, evidentemente, comporta outras, apresentando a Publicidade como atividade intelectual, que agrupa criadores literários e artísticos para a produção de mensagens; como universo de signos e uma técnica de significação que depende de uma semiologia e de uma retórica, conforme os estudos de Georges Peninou (8), Jacques Durand (9), Umberto Eco (10); como uma arma do *marketing* a serviço da estratégia comercial.

Visualizamos a Publicidade, para efeito de sua dimensão neste estudo, conforme o campo funcional definido por Louis Quesnel (11):

- *junção de liderança econômica*, criando confiança, melhorando imagem de marca, estabelecendo reputação;
- *função de antagonismo* comercial, neutralizando a concorrência, fazendo pressão sobre os distribuidores, tomando fregueses e clientes dos concorrentes;
- *junção de incentivo*, fazendo comprar *aqui e agora*, iniciando o

possível cliente a tentar o produto, persuadi-lo a escrever para pedir informações;

- *junção de criar hábitos*, lembrando o produto, ensinando as pessoas a pedirem a marca, convertendo clientes ocasionais em clientes regulares;
- *junção de inovação*, abrindo novos mercados, lançando novos produtos ou sugerindo novas utilizações de produtos antigos;
- *função de informação*, fazendo conhecer a existência do produto, com informações básicas sobre sua composição, descrevendo as utilizações;
- *junção de expansão de consumo*, incitando o aumento da grandeza das unidades de produto compradas e a frequência dos atos de consumo.

Chamamos a atenção para a aplicação desse modelo funcional em países em vias de desenvolvimento, quando outras necessidades fundamentais da sociedade parecem se chocar com o roteiro de consumo que a publicidade comercial-industrial apresenta. Há todo um leque de disfunções que, neste momento, não julgamos oportuno detalhar. Mas não podemos deixar de alertar contra a "publicidade mentirosa". Esta justifica uma política cultural de regulação, que leve em conta as necessidades de mudanças socioculturais.

A regulação da publicidade comercial/industrial e o fortalecimento da subárea de publicidade institucional constituem medidas aconselháveis para aplicação em países em vias de desenvolvimento. Sobre esta última modalidade, temos algo a acrescentar. Em primeiro lugar, a publicidade institucional parece ganhar corpo no quadro das crescentes transformações sociais, quando já não basta marcar presença no mercado de consumo com marcas de produtos. Os grandes movimentos sociais, trazendo em seu bojo o questionamento das estratégias do desperdício, exigem garantias de qualidade para a massa de produtos. E o selo de garantia está vinculado ao conceito do sistema produtor. Daí a explicação para o incremento das campanhas institucionais que envolvem conceitos de qualidade embalando os nomes das organizações produtoras. As campanhas institucionais, além de conferirem uma identidade, estabelecem a personalidade organizacional por meio de uma gama de atributos, celebrando o caráter da instituição. A exaltação, como discurso final, tende a cobrir, como um guarda-chuva, os produtos fabricados para o mercado. Ocorre o fenômeno da transferência de conceitos. Geralmente, a linguagem metafórica da publicidade utiliza para as campanhas institucionais os valores da tradição, experiência, solidez, segurança, inovação, dinamismo, profissionalismo, conhecimento, alta tecnologia, rapidez, simpatia, jovialidade, eficiência.

Editoração

Há, nas organizações, uma complexa rede de canais visuais, auditivos e audiovisuais, abrigando instruções e ordens, circulares, memorandos, cartas, manuais, quadro de avisos, boletins, relatório de atividades semestrais, relatório anual para acionistas, pinturas, fotografias, diagramas, mapas, ideografias, cartazes, gráficos, diplomas, bandeiras e flâmulas, insígnias, intercomunicadores, filmes e diafilmes sonoros, televisão etc. A maior parte desses canais passa, necessariamente, por um tratamento da subárea de Editoração, que se preocupa em organizar o material, dispô-lo em seqüência, agrupando as unidades informativas, compilando partes e afastando outras, enfim, formando um corpo unitário para ser divulgado.

Esses materiais servem aos objetivos múltiplos da organização, sejam objetivos inerentes às atividades de Relações Públicas, sejam manuais da área de Recursos Humanos, sejam os veículos de consumo permanente e que recebem atualização periódica. Há, portanto, canais da organização que não são tratados sob a ótica jornalística. Os veículos jornalísticos, aliás, conservam as características de atualidade, periodicidade, universalidade e difusão massiva, diferentemente dos canais de uso permanente da organização. É claro, que na técnica de produção das revistas, apesar de seu posicionamento claro na subárea do Jornalismo, há um tratamento da Editoração, principalmente no que diz respeito aos códigos de sinalização das matérias, a partir do estudo das capas e páginas de apresentação, dos índices, enfim, do repertório necessário para se dar unidade conceitual ao veículo, tanto no que diz respeito à mensagem semântica quanto em relação à mensagem estética.

Enfatizamos a importância da Editoração na preparação dos relatórios anuais da organização, que servem aos altos objetivos estratégicos. Trata-se de veículos com análises do macro-ambiente, contratadas a consultores externos ou feitos por especialistas internos e que apresentam excelente qualidade gráfica.

Identidade Visual

Esta subárea, fechando o circuito da comunicação coletiva, tem por finalidade operacionalizar, ao nível do suporte visual, *inputs* oferecidos pela área da comunicação cultural, transformando-os em *outputs* para serem consumidos por todos os públicos da organização. Um programa na área de Identidade Visual abarca, fundamentalmente, três importantes setores: as comunicações, os produtos e serviços e o meio ambiente. Como se deve "trabalhar" estes setores? A resposta comporta, inicialmente, alguns esclarecimentos a respeito do que se entende por *Identidade Visual*.

Por Identidade Visual, deve-se entender uma parte do programa do que, modernamente, nos Estados Unidos tem se chamado, de *corporate identity* (12) ou identidade corporativa. Renato Tagiuri, da Universidade de Harvard, tem mostrado a importância desse conceito para as organizações e apontado para o crescimento dos sistemas de identidade corporativa.

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas a uma corporação pelos seus membros, públicos internos ou externos. Há uma distinção entre o termo *identidade* e o termo *imagem*. Uma corporação e seus participantes apresentam certas características demográficas, agem, reagem, produzem, comunicam. Juntos, elaboram as manifestações e a expressão organizacional. Algumas daquelas características são inerentes a uma campanha, outras são mais específicas de um determinado tipo de empresa, algumas são características intencionais, muitas casuais. Alguns membros das organizações estão conscientes de algumas características, outros não.

Do plano real ao plano da percepção, a diferença: alguém percebe, à sua maneira, algumas das características. O resultado dessa percepção é a imagem. Estas imagens, justapostas e apoiadas na integração dos dados e detalhes percebidos pelos públicos, convergem para o conceito de identidade corporativa, isto é, aquilo que uma corporação é no pensamento de quem recebe.

As organizações têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma "identidade não-identificável", na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos.

Se formos buscar a origem latina (*idem*, igual, semelhante), percebemos certamente a vinculação do termo identidade com individualidade, personalidade, enquanto a imagem significa representação, cópia, a figuração mental de alguma coisa. A relação que existe entre o mapa e seu território. Identidade, mais que imagem, refere-se ao plano real. Imagem conota uma representação disto. A minha identidade é o que eu mesmo sou. A minha imagem é aquela em que imagino que pareço.

No plano organizacional, há todo um esforço no sentido de identificar os valores que denotam a cultura. Este reforço, na nossa reflexão, está sendo atribuído à área de comunicação cultural. Mas há um programa de comunicação, necessário para se construir a consciência positiva a respeito daqueles valores. Este programa pode ser implementado pela subárea de Identidade Visual.

Como escopo, esta subárea lidará com a criação, manutenção e

aperfeiçoamento de um sistema gráfico, consistindo de símbolo, logotipo, alfabeto-padrão, determinação das cores organizacionais, estilo do desenho global. Trata-se, portanto, de oferecer o suporte visual, o conjunto de elementos que tornam visível a mensagem cultural. É claro, como já se mencionou, que o desenvolvimento da atividade de Identidade Visual dependerá de medidas a serem tomadas previamente pela administração organizacional, levando em conta:

- * a necessidade de identificação da cultura corporativa ou organizacional;
- * decisões sobre os valores culturais a serem transportados para os elementos visuais;
- * a preservação dessa identidade, ao longo da rotina;
- * a mudança dessa identidade, quando novos valores forem incorporados à organização;
- * o desenvolvimento de significados para a monitoração dos conceitos de identidade.

A partir destas definições, o programa de Identidade Visual será desenvolvido, guiando-se pela premissa básica que consiste em comunicar no plano visual, de maneira clara e consistente, a verdadeira natureza cultural da organização. Como indicam os experimentos, o sistema gráfico que comunicará a identidade corporativa ou organizacional deverá levar em conta aspectos e valores como o *moderno, preciso, simples, sério* (que possa ser permanente), *original* e facilmente *memorizável*.

Este programa será direcionado para toda a área impressa da organização, incluindo os formulários, entrando pelo circuito das embalagens e rótulos dos produtos, a sinalização dos serviços e chegando até a arquitetura do meio ambiente, com a criação de módulos, sistemas, *kits*, enfim, um suporte técnico que integre o meio à identidade que se decidiu comunicar. Geralmente, esses programas são idealizados por consultorias especializadas em *design* e comunicação visual e constituem uma das mais recentes e avançadas especializações a serviço da comunicação organizacional.

Área de Sistemas de Informação

O sucesso de um avançado programa de gestão depende diretamente da eficiência de um Sistema de Informação. As organizações modernas, para se manterem em equilíbrio e acompanharem a dinâmica social, procuram organizar uma ampla rede de informação, apoiada em computador, que

possa prestar à alta administração informações relevantes, oportunas e precisas para fins de tomada de decisões. Como lembra Thomas R. Prince (13), a rede precisa ser capaz de responder a mudanças. Posicionamos essa rede no campo que designamos como dimensão cibernético-telemática das organizações, a terceira grande dimensão da nossa escala disciplinar.

Há diversas redes de informação servindo às organizações. Essas redes estruturam sistemas de informações especializadas, ora na área operacional, ora na área mercadológica, ora no setor de transportes. O sistema de informações que julgamos conveniente sugerir para compor o leque de situações da comunicação organizacional diz respeito às necessidades informacionais dos programas de desenvolvimento do corpo gerencial. Portanto, trata-se de um Sistema de Informação orientado para a formação de atitudes e desenvolvimento de aptidões dos quadros executivos. O programa abará, fundamentalmente, informações de qualidade, facilitando o acesso das fontes de informação especializadas aos quadros humanos das organizações. Além de uma completa classificação de fontes de informação especializada, com ramificações nas praças e centros de informação mundial, o sistema deverá suprir, rotineiramente, as necessidades comunicacionais das áreas, fazendo chegar ainda aos interessados resultados de pesquisas recentes sobre seus campos de interesse, *digests* e resenhas informativas, indicações e sinalizações a respeito de medidas, políticas, normas e estratégias que estejam sendo decididas e tomadas no macrossistema ambiental. O objetivo é suprir os quadros humanos das organizações, atualizando-os diariamente e preparando-os para melhores decisões em suas atividades.

Outro setor a merecer atenção de um Sistema de Informação é o referencial básico da organização, constituído pela gama de peças gráficas — *folders*, folhetos, *clippings*, diagnósticos, balanços, planos, catálogos — que necessitam constante atualização. O Sistema de Informação será o natural alimentador de tais projetos, procurando atualizar as referências sobre as organizações, melhorando, assim, seu padrão de apresentação informativo.

Esse Sistema de Informação qualitativa poderá ser estruturado, a partir dos dois grandes segmentos que direcionam suas atividades:

a) *prospecção, seleção e tratamento da informação* — que fará o mapeamento das fontes de informação, a escolha dos materiais e seu devido encaminhamento para processamento;

b) *armazenamento e disseminação de informações* — os materiais, processados e selecionados, poderão ser armazenados ou distribuídos horizontalmente e/ou verticalmente, servindo aos diversos fluxos

organizacionais.

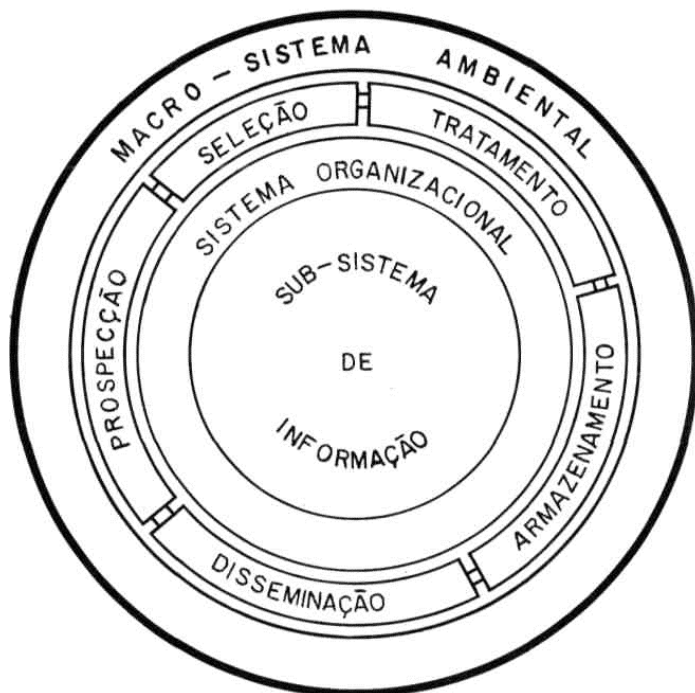


Figura G

A setorização destes dois segmentos pode ser feita com a incorporação de uma biblioteca especializada, um centro de documentação audiovisual, um centro de publicações periódicas, um centro de video-texto e banco de dados e um centro de análise de conteúdo. Esta unidade de análise de conteúdo processará estudos relativos a adequação, oportunidade e logicidade das mensagens, procurando compatibilizar esses valores com os objetivos ideológicos da organização. Trata-se de oferecer à organização um corpo de conceitos por ela ainda não utilizados e que dizem respeito ao estudo dos conteúdos, dentro dos moldes clássicos da análise de mensagem. Com esta área de Sistema de Informação, completa-se a proposta da comunicação sinérgica para aplicação em organizações utilitárias complexas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beltrão, Luiz. *Teoria Geral da Comunicação*. Brasília. Thesaurus Editora 1979, p. 113.
2. Cherry, Colin. *A Comunicação Humana*. Trad. de José Paulo Ares. 2.^a ed.. São Paulo, Editora Cultrix, 1974, p. 42.

3. Beltrão, Luiz. *Op. cit.*, p. 56.
4. Maletzke, Gerhard. *Esquemas do Processo de Comunicação*. CIESPAL, Quito. Equador, CJE/ECA-USP. 1970.
5. Weiss, Dimitri. *Communication et Presse d'Entreprise*. Paris. Éditions Sirey, 1971, p. 77.
6. Canfield, Bertrand R. *Relações Públicas: Princípios, Casos e Problemas*. Trad. de Olívia Krahenbühl. 2.^a ed.. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1970. p. 12.
7. Andrade, Cândido Teobaldo de S. *Para Entender Relações Públicas*. 2.^a ed., São Paulo, Gráfica Biblos/Editora, 1965, p. 36.
8. Peninou, G. *Semiótica de la Publicidad*. Coleccion Comunicacion Visual. Barcelona. Editorial Gustavo Gili S.A.. 1976.
9. Durand, Jacques. "Rhétorique et Image Publicitaire". In *Communications*, 15. École Pratique de Hautes Études. Centre d'Études des Communications de Masse. Paris, 1970, p. 70.
10. Eco, Umberto. "Sémiologie des Messages Visuelles". In *Communications*, *op. cit.*, p. 11.
11. Quesnel, Louis. "A Publicidade e sua Filosofia". In *Os Mitos da Publicidade*. Trad. de Milton Ferreira Japiassu. Petrópolis, Editora Vozes. 1974. pp. 82-83.
12. Tagiuri, Renato. "Managing Corporate identity: the Role of Top Management". In *Notebook*, preparado para a conferência sobre Identidade Corporativa em Nova York, em abril de 1983. pp. 8-11.
13. Prince, Thomas R. *Sistemas de Informação*. Vol. 1. Trad. de José Ricardo Brandão Azevedo. Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro e EDUSP. São Paulo. 1975. p. 30.

8 - Objetivos e resultados

Os resultados de um amplo programa de comunicação empresarial podem ser medidos de diversas maneiras. É claro que o empresariado raciocina, em primeiro lugar, em termos de relação custo/ benefício. Dir-se-ia até que a atração dos administradores pela relação custo/benefício tem ofuscado sua real dimensão e não temeríamos em arriscar a dizer que as contas efetuadas para se estabelecer os resultados da equação padecem de um grave vício. Não um vício de intenção, mas um vício de omissão. Explica-se: os analistas e contabilistas das organizações apuram, para efeito de demonstração, os resultados entre *inputs* e *outputs*, isto é, matéria-prima, seu processamento e manipulação, e as vendas, subtraindo-se das receitas as despesas, para alcançarem os resultados em lucros. Portanto, a equação clássica lida fundamentalmente com resultados financeiros. Ocorre que a administração financeira não conseguiu, ainda, passar para seus componentes financeiros, passíveis de contabilização, variáveis extremamente subjetivas como clima organizacional, empatia, integração de objetivos, espírito de corpo, identidade corporativa ou o suporte de tudo isto, o poder expressivo das organizações. Em suma, a questão de comunicação nas organizações é tratada como despesa, não como investimento. O vício de omissão, é evidente, parece justificado pela ignorância, calcada nos enfoques e estudos tradicionais dos cursos de Administração, Economia e Engenharia, principalmente. Felizmente, observamos a preocupação de setores e escolas avançadas em incorporar a componente comunicação como variável importante e tecnicamente viável para medição de resultados positivos nas empresas.

Referimo-nos às possibilidades de se medir o efeito do poder expressivo das organizações utilitárias, não apenas sob a ótica das vendas pela publicidade na televisão, mas pelas avaliações quantitativas que se podem estabelecer dos comportamentos dos empregados. Basta lembrar, a propósito, as baterias de testes direcionadas a apurar comportamentos, depois de campanhas de comunicação internas para melhorar a produtividade; as campanhas que visam a medir o grau de memorização das empresas junto a determinados segmentos da opinião pública e que avaliam o grau de conhecimento, compreensão, aceitação e valores que determinado grupo empresarial consegue obter. O bom conceito de uma organização flui diretamente sobre o posicionamento das vendas. Há, evidentemente, muitos casos em que se pode quantificar efeitos do programa de comunicação. Resta, apenas, fazer chegar esses métodos ao poder decisório das

organizações, para seu convencimento e aceitação.

O nosso claro posicionamento é a favor da colocação dos gastos com comunicação no campo dos investimentos e não no das despesas.

Poder-se-ia apontar, também, a extrema importância da comunicação para assegurar a eficácia das políticas de recursos humanos na organização, a começar pelas atividades de seleção de pessoal até o treinamento e o desenvolvimento organizacional. Os programas de Recursos Humanos utilizam o ferramental de comunicação de maneira muito ortodoxa, restringindo-se a alguns conselhos sobre modos de comportamento e habilidades comunicativas, jamais se preocupando com o estudo das redes, dos laços, dos fluxos e dos níveis da comunicação. Identificamos, aqui, os mesmos problemas. A omissão por ignorância. Os especialistas de Recursos Humanos, na maior parte dos casos, têm uma visão distorcida, quase paroquial, dos resultados que a comunicação organizacional pode atingir.

Apontamos, também, a importância da comunicação para o planejamento estratégico das organizações. Entendemos que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais. O planejamento em comunicação, deve, pois, se atrelar ao planejamento estratégico. Outros resultados podem ser conseguidos na cultura interna. Pela comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional no mercado, situações que vêm contribuir para a viabilização do conceito e identidade da organização.

Os resultados a apontar são muitos. Mas podem ser eminentemente retóricos, quando não se apóiam em medidas concretas e palpáveis. Por essa razão, parece-nos que o caminho mais adequado para viabilizar um modelo sinérgico de comunicação está na definição da estrutura de coordenação da comunicação organizacional.

Percebemos, ao correr das idéias deste livro, que a comunicação é uma função-meio, usada para gerar consentimento. Como função-meio, legitima-se como poder. Trata-se de mais um poder organizacional. Um poder que está ao lado do poder remunerativo, do poder coercitivo e do poder normativo. Como poder-meio a legitimar os outros, a comunicação, para se tornar eficaz, deve partir de um ponto A, localizado no corpo individual, até um ponto Z, inserido no meio ambiente externo, utilizando técnicas, métodos e processos que unem o microorganismo ao macroorganismo. Esta possibilidade ocorre quando uma condição se estabelece: quando todos os vetores que dão vida à dinâmica comunicacional são coordenados por um mesmo centro. Defendemos a idéia de que a comunicação não pode ser repartida.

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de

coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. Identificamos onze grandes vetores que locomovem as situações de comunicação na organização, a saber:

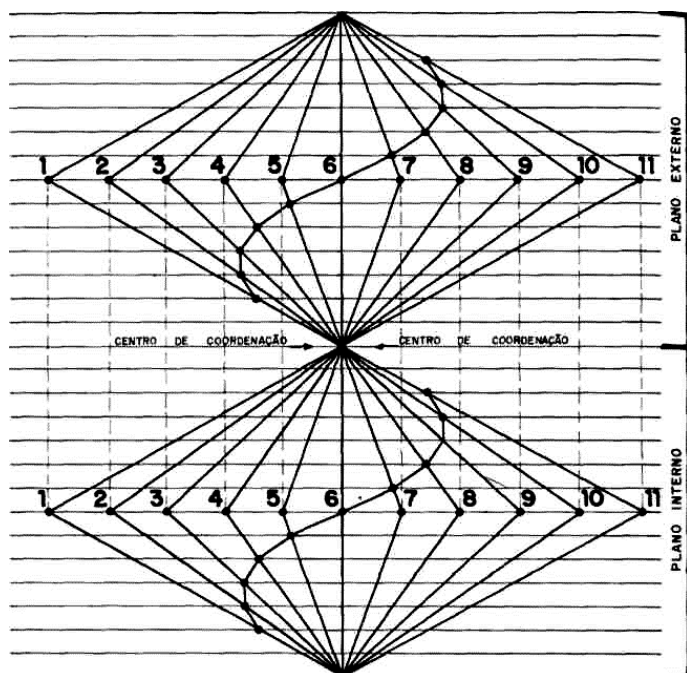
- * a identidade cultural;
- * o jornalismo;
- * as relações públicas empresariais;
- * as relações públicas governamentais;
- * o *marketing* cultural;
- * a publicidade comercial/industrial;
- * a publicidade institucional;
- * a editoração;
- * a identidade visual;
- * a prospecção, a seleção e o tratamento da informação;
- * o armazenamento e a disseminação da informação.

(O traçado simbólico destas situações aparece na Figura H.)

Esses vetores, quando orientados e conduzidos por um único centro de coordenação, somam valores, aumentando suas potencialidades, de acordo com as leis da sinergia, que recomendam a união de elementos congêneres (dentro de uma mesma espécie). Em comunicação, a sinergia entre os vetores é vital para se chegar ao objetivo de "preservação de uma linguagem sistêmica e integrada", cujos contornos poderiam ser detalhados por meio dos seguintes resultados:

- unidade operacional e administrativa com evidente concentração de custos;
 - harmonia na preservação dos códigos visuais;
 - harmonia na preservação dos códigos escritos;
 - coerência conceitual;
 - melhor direcionamento da mensagem pela possibilidade de concentração de esforços e seleção de meios;
 - escolha adequada de meios para cada ato comunicativo;
 - controle mais apurado;
 - racionalização de processos administrativos e financeiros;
 - melhor distribuição de tarefas;
 - antecipação do processo informativo para tomada de decisões; ' rápida captação da cultura ambiental interna e externa;
 - garantia da homogeneidade dos conteúdos;

- capacidade de responder mais rapidamente às contingências internas/externas, às ameaças e riscos do sistema operacional, do sistema político, econômico e social;
- capacidade de entender e implementar medidas estratégicas tomadas pelo *top* das organizações;
- capacidade de unir os fluxos de comunicação, fazendo com que a comunicação descendente tenha *inputs* do fluxo ascendente e dos fluxos laterais;
- capacidade de fazer com que as variantes biopsicológicas sejam estudadas convenientemente, de forma que participantes, organização e ambiente externo possam ser analisados como um todo global, objeto central da comunicação sinérgica.



- 1 - COMUNICAÇÃO CULTURAL
- 2 - JORNALISMO
- 3 - RELAÇÕES PÚBLICAS EMPRESARIAIS
- 4 - RELAÇÕES PÚBLICAS GOVERNAMENTAIS
- 5 - MARKETING CULTURAL
- 6 - PUBLICIDADE COMERCIAL/INDUSTRIAL
- 7 - PUBLICIDADE INSTITUCIONAL
- 8 - EDITORAÇÃO
- 9 - IDENTIDADE VISUAL
- 10 - PROSPECÇÃO, SELEÇÃO E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO
- 11 - ARMAZENAMENTO E DISSEMINAÇÃO

Figura H

Esses objetivos, a serem alcançados pela integração dos vetores, organizam estratégias comunicativas para dois ambientes:

- a) o interno e
- b) o externo.

O primeiro diz respeito à estrutura interna, abrangendo a cultura organizacional; o segundo, envolvendo o sistema ambiental, com a situação política, econômica e social do País.

Falemos, um pouco, sobre a estrutura de coordenação. A comunicação, como função-meio para obtenção de consentimento, exerce um poder. Penetrar no complexo mundo das competências e divisões de poder nas organizações utilitárias não é nosso objeto. Por essa razão não nos compete, neste momento, discorrer sobre o poder na administração. Interessa, apenas, acrescentar às considerações anteriores, a lembrança de que uma estrutura de comunicação, para obter eficácia, deve estar localizada num ponto livre de síncope — perdas e quedas —, sístoles, pressões e contrapressões. Entendemos que uma estrutura de comunicação deve, sobretudo, servir aos altos interesses da organização, definidos pelo topo decisório. Cada organização, pois, pode escolher a forma e a posição de sua estrutura de comunicação no organograma. Mas jamais deve menosprezar as funções de mediação, controle e integração, que dão organicidade e dinâmica à área. Essas funções indicam a necessidade da estrutura de coordenação de comunicação não se subordinar a interesses políticos, nem se sujeitar às pressões do meio ambiente, porque seu escopo, mais do que o de todos os setores organizacionais, tem como parâmetro fundamental o ajustamento das partes com a finalidade do equilíbrio. É para esta compreensão que chamamos a atenção. Os fenômenos descritos neste livro, apresentados como proposta de reflexão, tiveram, de minha parte-, forte aplicação prática em uma organização complexa com cerca de 20 mil funcionários e 40 empresas. Não se trata, portanto, de mero exercício retórico.

PARTE II - PLANEJAMENTO, ANALISES E ESTUDOS APLICADOS

1 - Comunicação nas empresas modernas

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente.

Com o objetivo de ajudar os dirigentes de estruturas de comunicação a direcionar o planejamento estratégico de seus programas de comunicação, apresentamos, nesta parte, uma tentativa de leitura do sistema ambiental, identificando algumas condições que influem decisivamente sobre os rumos das organizações. A seguir, e sempre em função das condições relacionadas, estabelecemos 15 (quinze) estratégias para a comunicação empresarial.

I - Condições macro-ambientais que cercam as empresas modernas

1. Crescimento vertiginoso do espaço de interdependência

O sistema empresarial, para um aperfeiçoamento equilibrado e expansão, exige, cada vez mais, intercâmbio com outros sistemas: político, social, cultural, tecnológico. A empresa é uma entidade coletiva, não uma ilha isolada do macro-ambiente. A interdependência ocorre não apenas ao nível nacional, mas internacional.

2. Agudização das relações sociais

Em decorrência da crise que assola a sociedade mundial, crescem as tensões sociais e os conflitos de grupos, aumentando a sensibilidade ambiental e polarização política. As insatisfações passam a simbolizar as novas relações sociais.

3. Despertar de consciência do cidadão — autogestão técnica

Em conseqüência, os cidadãos adotam posturas mais participativas, questionando os deveres do Estado, abrindo reivindicações, libertando o discurso. Surge o conceito de autogestão técnica, pelo qual o indivíduo assume sua individualidade, determina seus padrões de vida e estabelece meios para consegui-los.

4. Multiplicação dos grupos de pressão

A nova consciência direciona o esforço individual para o sentido da participação. Os grupos de pressão cristalizam os sentimentos e constituem o cavalo de batalha da nova classe. O escopo de tais movimentos está centrado no desejo de maior participação na obra do desenvolvimento, maiores conquistas por categorias e melhor distribuição das riquezas e bens.

5. Crescimento econômico cede lugar ao conceito de desenvolvimento

O conceito de crescimento, voltado exclusivamente para o lucro, dá lugar ao conceito de desenvolvimento integral, completo, onde aparece o Homem, como agente, meio e fim do processo econômico. A nova cartilha da Empresa abre espaço para o desenvolvimento dos recursos humanos.

6. Melhores arranjos para a idéia de responsabilidade social

Responsabilidade social deixa de ser uma panacéia para se constituir na mola de programas de grande envergadura social. Tais programas vêm se respaldar no conceito da empresa como bem social, voltada para os fins mais nobres da sociedade. A empresa é apenas fonte de lucros.

7. Influência da tecnologia sobre as relações sociais

Os novos meios tecnológicos, ao lado dos benefícios relacionados a produtividade, criam situações de conflito, trazendo um feixe diferente de linguagens e padrões, liberando mão-de-obra e energia e, por conseguinte, ditando novos comportamentos grupais.

8. Aumento das conquistas trabalhistas

A interdependência mundial e a homogeneização de sistemas codificam um novo discurso, que passa, rapidamente, um código de exigências. As mais modernas conquistas trabalhistas do mundo ocidental atravessam fronteiras e invadem o espaço organizacional

— redução da jornada de trabalho, participação nos lucros da empresa, participação no processo decisório. aumentos mais rápidos de salários, aumento dos benefícios etc.

9. Fisionomia diferente no empresariado

O empresário tradicional, que herdou a Empresa, e que se caracteriza pela postura paternalista do "eu mando", cede o lugar ao empresário que descentralizou e contratou profissionais, ficando na posição mais alta de Presidente do Conselho de Administração. Recentemente incorpora-se ao cenário o mais novo exemplar do empresário — que dirige a empresa, não se afasta do dia-a-dia, contrata profissionais e que conduz a Empresa, orientado

por uma filosofia de integração aos interesses maiores da Nação.

10. *Crescimento do profissionalismo das categorias dirigentes*

Aumenta o número de executivos competentes nos quadros organizacionais. Cresce a concorrência por cérebros e a gestão empresarial passa a assumir a configuração de uma batalha de competências, visões e qualidade técnica.

11. *Maior flexibilidade nos modelos de gestão*

Morrem os modelos fechados, os pacotes organizacionais limitados. Os desenhos de organogramas e os parâmetros de desenvolvimento organizacional adaptam-se a culturas específicas, contingências internas e situações estruturais. Com a maior flexibilidade, as organizações ganham agilidade e podem tomar decisões mais rápidas para correções de situações e estabelecimento de patamares e metas.

II. *Novas necessidades estratégicas para a comunicação nas empresas*

1. *Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada*

A comunicação empresarial não envolve apenas as formas, os recursos e os canais da comunicação coletiva — Relações Públicas, Jornalismo, Propaganda, Editoração, Identidade Visual, sistemas de informação. Abarca as comunicações humanas, interpessoais, grupais. Abrange as comunicações administrativas — os fluxos, as redes, o volume de papéis normativos, os climas sócio-organizacionais. Integrar tais circuitos, torná-los sinérgicos — é a principal estratégia dos novos tempos.

2. *Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação*

O equilíbrio do sistema organizacional depende do correto e adequado posicionamento dos fluxos de comunicação: para o meio ambiente e para o ambiente interno. E, dentro desses sistemas é imprescindível o ajuste entre os fluxos descendente, ascendente e lateral. Com preocupações para o fluxo ascendente, exigência das novas posturas sociais e para o fluxo lateral, de coordenação.

3. *Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial*

O desajuste é patente na maioria das empresas. O *marketing* institucional está completamente isolado do *marketing* de produtos comerciais. No

entanto, ambos pertencem à mesma organização, apresentam manifestações da mesma empresa e possuem linguagens freqüentemente diferentes. Tentar torná-los simétricos, congruentes, harmônicos significa aumentar a redundância, racionalizar a linguagem, economizar custos e fazer com que a imagem que passe para a opinião pública se torne igual à identidade que se quer projetar.

4. Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação

Um dos principais problemas da comunicação empresarial tem sido o grande volume de informações que descem para os níveis inferiores da organização e que não são avaliadas e controladas. A estratégia da ativação de canais participativos é adequada para fazer o contraponto. Tais canais constituem a garantia de maior participação dos subordinados nos sistemas de engajamento e concordância. CCQs, Caixas de Sugestões, Prêmios de Produtividade, Concursos Internos, reuniões de *brainstorming* e *brainwriting*, conselhos participativos, criação de entidades associativas — exprimem algumas formas de participação comunicativa.

5. Estabelecer uma Identidade (transparente e forte) para projeção externa

Identidade é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão a empresa uma personalidade. A imagem é o que passa para a opinião pública. A imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue. Identidade forte ajuda a passar uma imagem de fortaleza. O momento aconselha ao estabelecimento de metas, valores, objetivos clarificados, que darão transparência e vigor à imagem.

6. Criar uma linguagem sistêmica e uniforme

Uma empresa possui inúmeros canais e formas de comunicação. A crise da sociedade, os conflitos, a tecnologia, a concorrência, a multiplicidade de recursos de comunicação, postos à disposição dos públicos de uma empresa — sejam internos ou externos — aconselham que se procure preservar uma linguagem única. Em termos concretos, isso significa estabelecer condições para uso e desenvolvimento de canais de comunicação, com a indicação de sua periodicidade, linguagem, conteúdos, forma etc.

7. Valorizar o pensamento criativo

Na empresa, existe uma permanente emulação entre o pensamento criativo, formado pelos executivos com maior nível de abstração e o

pensamento quantitativo, formado pela competência técnica dos executivos financeiros ou de áreas eminentemente técnicas. O momento privilegia aqueles que detêm maior grau de sensibilização, o que confere *status* elevado aos profissionais mais criativos. A abstração é fundamental nas organizações. Sem se esquecer que o nível de abstração deve ser testado, conferido, analisado e compatibilizado aos níveis quantitativo-técnicos. Os projetos de comunicação podem, de alguma forma, estimular o pensamento criativo das Empresas, contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.

8. Acreditar na comunicação como um poder organizacional

A postura tradicional do empresário é a de considerar algumas formas de comunicação como concessão paternalista. A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-lo como investimento, não como despesa.

9. Reciclar periodicamente o corpo de profissionais

O ajustamento das estratégias de comunicação numa Empresa dependerá da maior ou menor sensibilidade do executivo de comunicação, de sua postura reflexiva, domínio de técnicas de comunicação, nível de abstração, conhecimento de técnicas de administração, entendimento integrado da organização, nível de percepção do macroambiente. Ora, tais qualidades se desenvolvem com um programa de reciclagem de conhecimentos, com a volta aos bancos escolares, cursos extracurriculares, de pós-graduação, seminários intensivos etc. O momento sugere privilegiar o generalista para o comando e o especialista, para a execução.

10. Investir maciçamente em informações

Nunca se consumiu tanto informações quanto hoje. A sociedade tecnológica é devoradora de dados e informações. Pode-se inferir que o consumo de informações por metro quadrado em uma Empresa atesta seu grau de conhecimento e seu nível tecnológico e profissional. Os sistemas de comunicação, nos próximos anos, devem privilegiar os chamados sistemas de informação, que suprirão os níveis gerenciais e decisórios para a tomada de decisões. Tais programas deverão se preocupar não apenas com dados de natureza quantitativa como com informações qualitativas.

11. *Ajustar os programas de marketing social ao contexto sociopolítico*

Entende-se por *marketing social* o esforço deliberado da Empresa em projetar externamente seu ideário com vistas à promoção de campanhas de alto cunho social. Nesse sentido, uma das regras do *marketing* é a lei da oportunidade, que aconselha ajustar os programas de caráter institucional ao contexto sociopolítico, selecionando-se (lei da seletividade) os públicos e os conteúdos. Consequência dessa postura será o ajuste nos outros tipos de propostas do composto do *marketing* institucional, como o *marketing* cultural (lazer, comportamento, esportes, obras artísticas, educativas etc).

12. *Valorizar os programas de comunicação informal*

A comunicação informal é a alma da Empresa, a comunicação formal, o corpo físico. Valorizar os programas de comunicação informal encaixa-se na estratégia de ajustamento do socioclima interno. A expressividade dos grupos de uma Empresa depende da política de comunicação voltada para a informalidade. O índice de proibições nessa área deve refluir, até porque a comunicação informal é um dos grandes instrumentos de controle e avaliação. A rigor, usando-se a imagem do mercado, as "rádios-peão" só se constituem em ameaças, quando uma Empresa só quer sintonizar "rádios-culturas" e TV-educativas oficiais, que, no geral, primam pelo excesso de formalismo autoritário e uma programação exaustivamente monótona.

13. *Assessorar, não apenas executar programas de comunicação*

As tarefas dos profissionais de comunicação, nos próximos anos, repartirão, adequadamente, as funções de assessoria dos serviços executivos. Tal fato ocorrerá pela necessidade dos empresários em ouvir mais de perto os intérpretes do meio ambiente (interno/externo). Os técnicos de comunicação serão os melhores intérpretes e, na tarefa de assessoria aos altos níveis executivos, terão suas funções mais valorizadas e prestigiadas. Para tanto, será necessário entender-se a comunicação em seu conceito maior — de planejamento das formas de projeção do conceito de uma Empresa, de execução de tarefas técnicas e de leitura dos ambientes externos e dos comportamentos psicossociais.

14. *locar a comunicação para prioridades*

Escolher os alvos, pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados — eis alguns aspectos vitais de um planejamento estratégico da comunicação empresarial. Esses ajustes darão aos programas mais racionalidade e objetividade, se traduzirão pela maior economia de custos e redundarão em resultados mais palpáveis e imediatos. Quando não se tem idéia dos alvos e objetivos, a

programação será frouxa, difusa, inconsistente e pouco transparente. Os programas de comunicação não se justificam e os profissionais estarão ameaçados em seus empregos.

15. *Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações*

Em muitos casos, a chamada estratégia de *low-profile* em comunicação é sinônimo de incompetência, medo ou covardia. Quando os ambientes internos são instáveis, quando o contexto é muito sensível, os profissionais da comunicação se encolhem, na postura de salvar o emprego, mas sob o argumento de que a Empresa não pode ser submetida ao fogo cruzado dos meios de comunicação. O contexto social mudou. O fechar de portas é coisa do passado. A verdade, no entrelaço de idéias, acaba sempre aparecendo. Nesse sentido, a postura do encolhimento acaba sendo grande argumento para os ataques. Ademais, em momentos de crise, para continuar aparecendo e permanecer projetando um conceito, a Empresa necessita utilizar-se da comunicação. Ter coragem para assumir riscos, estabelecer programas inovadores e inteligentes de comunicação e procurar defender vigorosamente pontos de vista avançados — devem ser metas dos profissionais que querem fazer a História de uma Empresa, não apenas passar por sua História, como se fossem meros acidentes de percurso.

2 - Características das publicações institucionais

As publicações organizacionais se propõem a combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros. Este é o objetivo finalista, pois as empresas conseguem atingir muitos outros tipos de objetivos intermediários com suas publicações. Internamente, por exemplo, as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc). Externamente, as publicações projetam a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas. Tanto num caso como no outro, as empresas usam as publicações como veículos de comunicação instrumental para a conquista do seu maior objetivo: o lucro.

Este objetivo apóia-se no esquema apresentado nas primeiras páginas deste trabalho. Para sobreviver, a empresa precisa comunicar-se com o seu ambiente (sistema ambiental), precisa conhecer as regras do jogo competitivo (sistema competitivo) e precisa organizar suas estruturas internas, visando ao trabalho ordenado, do qual resultará o sucesso de sua política (sistema organizacional).

Numa dedução bastante lógica, estes três sistemas podem enquadrar-se em duas espécies de ambiente: o ambiente externo, compreendendo a comunidade exterior à empresa e o mercado de competição; e o ambiente interno, isto é, a comunidade empresarial.

É no ambiente externo que identificamos aquele grupo de pessoas que têm uma certa ligação com a empresa ou para o qual a empresa dirige mensagens especiais: acionistas, consumidores reais e em potencial, distribuidores, representantes, imprensa, governo, comunidade técnico-científica etc. No ambiente interno estão os empregados, agentes, vendedores e todo o pessoal ligado diretamente à empresa.

Entre os inúmeros canais utilizados pela empresa para a emissão ou recepção de informações junto a esses ambientes estão, infalivelmente, as publicações empresariais, que se dividem em dois grandes grupos: o primeiro dirige-se ao ambiente externo e o segundo se destina ao ambiente interno. Poderá haver um terceiro grupo, que se destinaria simultaneamente a dois tipos de ambiente, sendo formado, portanto, pelos dois grupos anteriores. A divisão é puramente formal, podendo comportar variantes de

acordo com as necessidades da empresa. O primeiro grupo abrange as publicações externas e o segundo, as publicações internas. Suas características técnicas são as mais variadas possíveis, podendo assumir formatos, tamanhos, tipos de impressão e formas estéticas diferentes.

Caracterização

As publicações enquadram-se no processo de comunicação empresarial. Elas constituem canais de comunicação entre a empresa e os sistemas cultural-interno, ambiental e competitivo, podendo ser caracterizadas quanto aos seguintes aspectos:

Canais de comunicação instrumental

As publicações externas são fundamentalmente veículos instrumentais de comunicação, na medida em que objetivam projetar uma imagem e obter comportamentos externos favoráveis à empresa.

Canais de comunicação unilateral

Como não permitem um fluxo recíproco e constante entre a fonte (empresa) e o receptor (públicos), as publicações externas são veículos unilaterais de comunicação. A resposta que a empresa pode obter (*feedback*) através das publicações, consiste numa comunicação esporádica (carta, por exemplo), e sem frequência definida.

Canais de comunicação descendente

As publicações externas são os veículos típicos para projeção de imagem, espelhando apenas as informações mais oficiais da Direção empresarial, constituindo-se, portanto, em instrumentos de comunicação descendente.

Canais de comunicação formal

Sua imagem de porta-vozes oficiais da Direção lhes dá um caráter de formalidade. As publicações externas são canais formais de comunicação.

Canais de comunicação coletiva

Sua unilateralidade e sua direção a uma audiência relativamente grande, heterogênea e anônima, lhes imprimem a característica de veículos de comunicação coletiva, exercendo uma comunicação indireta-unilateral-pública.

Canais de comunicação estrutural

As publicações internas são, sobretudo, um meio de comunicação

destinado a assegurar um fluxo satisfatório entre a Direção e os funcionários, enquadrando-se dentro do nível de comunicação estrutural, cujo objetivo é o de criar e manter um clima coletivo favorável. Elas mostram aos empregados a política empresarial.

Canais de comunicação operacional e de motivação: objetivo instrumental

De um lado, as publicações internas transmitem informações relativas às atividades da produção, retratando operações que se processam em muitas partes da empresa e dando a todos conhecimentos sobre elas (informações operacionais); de outro lado, fornecem informações que nem sempre se relacionam ao trabalho ou às operações. São informações que objetivam criar um clima harmônico e produtivo (informações de motivação). O objetivo dessa comunicação é instrumental, na medida em que produz atitudes coletivas favoráveis ao bom andamento da empresa.

Canais formais e informais controlados

Vimos que o conceito de veículo formal é aquele que transmite as informações oficiais da Direção. Isto é, são os veículos que nascem nas fontes oficiais como os manuais de instrução, o material de procedimentos, regras de segurança etc. O termo informal é aplicado comumente aos canais que divergem das vozes oficiais e que nascem no interior da comunidade empresarial.

Uma análise mais acurada das publicações internas mostra que elas não se comparam aos manuais formais ou à rigidez dos canais de instrução da empresa. Analisadas sob este aspecto, as publicações internas não podem substituir ou se igualar aos veículos formais. Atribui-se a elas um caráter de formalidade, quando constituem um meio pelo qual a Direção envia mensagens oficiais a todos os membros da empresa. Mesmo assim, as mensagens oficiais são atenuadas pela diversidade temática que suas páginas apresentam. Analisadas sob outro aspecto, as publicações internas revestem-se de características informais ao retratarem as opiniões, atitudes, comportamento dos empregados. Nem todas as manifestações da comunidade são objeto de mensagens nas publicações. Um movimento grevista, por exemplo, não recebe apoio das publicações internas.

De um lado, podemos aderir à formalidade das publicações internas quando são instrumentos de mensagens oficiais ou pelo fato de pertencerem à empresa; por outro lado, elas são também instrumentos informais de comunicação. Mas são instrumentos informais controlados.

Canais de comunicação descendente, ascendente e horizontal

Com esse mesmo raciocínio, podemos concluir que as publicações internas são instrumentos que servem a todos os fluxos de comunicação e não apenas ao fluxo descendente. As razões avocadas são as mesmas, isto é, as publicações tanto podem servir de instrumento de comunicação da Direção para os funcionários ou vice-versa, dos funcionários para a Direção. O simples fato da propriedade da publicação ser da empresa não justifica a sua exclusividade dentro do sistema de comunicação descendente. Ela nasce e se sustenta com as informações que vêm e vão para todos. São informações que não precisam atravessar níveis hierárquicos (de cima para baixo). Ao serem difundidas, constituem simultaneamente motivo de interesse para operários, chefes ou funcionários. Veiculando informações para pessoas do mesmo nível hierárquico, mostrando à Direção as ações dos trabalhadores ou apresentando a estes as mensagens daquela, as publicações internas servem aos três fluxos de comunicação da empresa, circulando em qualquer sentido.

Canais de comunicação coletiva

A audiência de uma empresa, principalmente das empresas complexas que possuem unidades geograficamente dispersas, compara-se à audiência de massa, definida por Wright como grande, heterogênea e anônima em relação ao comunicador. As publicações internas são consideradas, neste caso, veículos de comunicação coletiva, desempenhando o tipo de comunicação chamado indireto-unilateral-público.

3 - A notícia de empresa e o sistema de comunicação

O que deve-se entender por *notícia empresarial*, ou extensivamente, *jornalismo empresarial*? A resposta comporta alguns planos de análise. Assim, podemos conceituar a notícia empresarial de acordo com o seu verdadeiro arcabouço teórico — a teoria jornalística; mas, a dimensão inicial que deve se emprestar à notícia de empresa é a que se relaciona com a necessidade da organização em criar e manter fluxos de comunicação para sobreviver. Há, ainda, o conceito da notícia empresarial sob o prisma das Relações Públicas, Relações Humanas, Relações Industriais etc.

É importante não esquecer que o primeiro plano de análise coloca a notícia dentro dos objetivos da empresa, como sistema. Isto é, visualizamos melhor o conceito de notícia quando vinculamos suas funções aos objetivos da empresa. Poderemos compreender melhor essa colocação, quando caracterizarmos a empresa como sistema.

A questão da significação

- *A notícia empresarial e o sistema de comunicação*

A notícia empresarial integra os fluxos que sustentam o sistema de comunicação empresarial — fluxos que podem se dirigir tanto para as partes internas da organização como para o meio ambiente externo à organização. E que assumem tanto a direção vertical (comunicação descendente/ascendente) como a direção horizontal (comunicação lateral).

Sendo transportada pelos canais que servem àqueles fluxos, a notícia empresarial assume uma primeira natureza: a de *mensagem socialmente significativa* para a empresa e seus diversos públicos.

Essa dimensão de limites tão amplos não é, no entanto, a mais técnica ou a mais característica para cobrir o rótulo "notícia empresarial". A proposição de *notícia empresarial* como *mensagem socialmente significativa* só é válida quando podemos atribuir ao termo o significado de "fato empresarial". Isto porque o termo notícia tem um conceito bem delimitado.

- *A natureza jornalística*

O termo *notícia* está inserido na terminologia jornalística, razão pela qual devemos atribuir à notícia empresarial uma natureza jornalística. É claro que as quatro características básicas citadas pelo teórico alemão Otto

Groth para respaldar cientificamente o Jornalismo (*atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva*) e, conseqüentemente, para conceituar a notícia, devem receber um tratamento especial, quando extrapoladas para o âmbito da empresa.

As publicações empresariais, enquanto veículos jornalísticos, portanto, conduzindo a notícia, devem ter *periodicidade*, isto é, devem aparecer em intervalos sucessivos e regulares. Precisam investir-se de fatos da *atualidade*, que formam o *presente* da empresa (o presente na empresa não é o presente no jornalismo diário). Para assumir seu atributo de *universalidade*, as publicações podem, em princípio, apresentar informações sobre quaisquer áreas ou programas de interesse da empresa e de seus públicos. Por último, necessitam chegar ao público ao qual se destinam, devendo, para isso, ser difundidas.

No entanto, qualquer processo de transmissão de informações sobre influências de ordem econômica, política, social, cultural, jurídica, filosófica, ética, técnica, profissional etc. Nas empresas, fatores inerentes às conveniências da conjuntura empresarial influenciam o processo de informação. Daí a razão para se "tratar" a notícia de empresa.

A universalidade, por exemplo, deve ser entendida como todo acervo de mensagens, em quaisquer áreas, que possa interessar à empresa ou à coletividade empresarial. Nem toda mensagem que interessa à comunidade pode ser transformada em mensagem jornalística e publicada pelos canais empresariais. Um movimento grevista, por exemplo, pode ser a grande notícia no jornalismo diário mas não o é na imprensa da empresa. Os atributos inerentes à notícia, como o imediatismo, a veracidade, o interesse humano, a importância, assumem, na empresa, significações particulares. Se um dos critérios utilizados pelas empresas jornalísticas para determinar o valor da notícia é a chamada "Política Editorial", o indicador mais seguro para determinar o conceito de notícia na empresa é a própria filosofia empresarial da organização.

A política de comunicação empresarial determina o conceito de notícia. Por princípio, esta política procura evitar toda espécie de mensagem jornalística sensacionalista, escandalosa, ou informações que possam provocar dúvidas quanto à integridade da empresa ou das pessoas, ou que ponham em dúvida as normas empresariais. A informação jornalística não deve causar prejuízos aos interesses da organização e de seus membros. Apenas em casos excepcionais poderá ocorrer (caso da revista *Siemens*, que trouxe ampla matéria ilustrada sobre o incêndio do edifício Andraus, em São Paulo, em 1972. Razão: os escritórios centrais da empresa estavam localizados no prédio) a divulgação de fatos sensacionais que escapam ao controle da empresa.

Trata-se, também, de maneira especial, a questão da atualidade. A atualidade da notícia empresarial perde aquela concepção de rapidez que marca as informações nos veículos jornalísticos. Os fatos atuais da empresa podem ser os já acontecidos no intervalo de três meses anteriores ao aparecimento de uma edição, ou podem ser os acontecimentos que ocorrerão no mês ou meses seguintes. O mesmo ocorre com o conceito de difusão que, nas grandes organizações, é dificultada pela dispersão geográfica das unidades e pelos esquemas tradicionais usados (distribuição feita em determinados locais fixos, que tornam difícil o acesso simultâneo de muitas pessoas).

- *Âmbito e objetivos*

Até agora definiu-se a notícia empresarial sob o prisma do Jornalismo. Para situá-la dentro das Relações Públicas e de outras áreas, é preciso responder qual seu âmbito e objetivos. A resposta dependerá de um conjunto de fatores que incluem, por exemplo, o sistema ambiental para o qual se dirige a notícia (ambiente externo, ambiente interno), o tipo de público, o tipo de canal empregado etc. Cada tipo de ambiente ou tipo de público comporta um nível de análise. Mas podemos afirmar que à notícia empresarial podemos emprestar o mesmo rol de objetivos que, genericamente, servem à comunicação empresarial. Ora, a comunicação na empresa objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências, carrear todas as ações com vistas à execução das metas programadas. Externamente, a comunicação empresarial objetiva fazer conhecer e promover uma empresa, com vistas à obtenção de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos.

É claro que a notícia empresarial, num primeiro plano de análise, pretende atingir esses objetivos, pela informação. E aqui ela se diferencia da mensagem da publicidade. Não se trata, pois, da clássica publicidade institucional, exaltando os méritos de uma companhia. Trata-se da mensagem que enaltece, pela informação jornalística, o trabalho de uma empresa, entidade econômica que deve ser apresentada com lugar definido na economia de uma Nação. Trata-se, na verdade, de desenvolver a fundo uma imagem de empresa, levando-se em consideração que a imagem criada pela publicidade é, freqüentemente, artificial. Trata-se de congregar e unificar o conjunto de atividades de uma empresa (a publicidade ou promoção de vendas apresentam não mais que uma imagem parcial). Trata-se, enfim, de criar um clima de boa vontade entre diversos participantes da ação comercial, por intermédio da informação, mesmo que essa informação, explicitamente, seja apresentada em forma persuasória.

Se, ao lado desses objetivos, que são também objetivos das Relações Públicas, a notícia deve produzir comportamentos internos favoráveis (maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros; atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho; um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade) — pode-se concluir que a mensagem jornalística na empresa precisa ser conceituada de acordo com vários pontos de vista e apoiada em diferentes áreas, porque múltiplas são suas funções.

Internamente, procura integrar os objetivos das Relações Públicas e das Relações Humanas. Com um pouco mais de boa vontade pode-se afirmar que a notícia empresarial atende, inclusive, embora não de maneira integral, às necessidades das áreas de promoção de vendas e publicidade.

Dentro deste contexto, muitos são os objetivos perfeitamente atingíveis pelas publicações empresariais:

a) contribuir para o desenvolvimento de virtudes básicas nos funcionários (honestidade, consciência profissional, desejo de aperfeiçoamento técnico, solidariedade, dignidade pessoal e profissional, culto da família etc);

b) estabelecer, pela informação e promoção dos produtos e atividades da empresa, uma sincronização de iniciativas e interesses entre a empresa e seus agentes diretos e indiretos de produção e vendas;

c) ampliar e consolidar uma consciência de qualidade em relação aos produtos e processos da empresa, tanto junto ao público externo como ao público interno;

d) exercer uma função de conagraçamento e relações humanas dentro do público interno, visando a fortalecer os vínculos de identificação e integração desse público com a empresa em que ele trabalha;

e) contribuir para a valorização cultural e humana dos funcionários, principalmente dos operários, através da divulgação de informações úteis, recreações e ensinamentos etc;

f) estabelecer uma vinculação efetiva entre a empresa e a família dos funcionários, através da divulgação de informações e ensinamentos que interessem não só aos funcionários, mas também a seus familiares;

g) promover um maior relacionamento entre empregado e empregador.

Ao se dirigir ao público externo, apresentando-lhe uma imagem positiva (de marca, produtos, pessoas, serviços), uma publicação jornalística de empresa complementa, com suas notícias, a batalha de projeção imagética e de promoção. Mostrando ao funcionário que o veículo interno é a única

publicação que exalta o seu trabalho, que fornece notícias suas, sobre sua família, seus amigos, a empresa estará conquistando sua simpatia e confiança. O empregado certamente sentirá, nessa publicação, um veículo que participa, efetivamente, de sua vida profissional, familiar e comunitária. Identificando-se com o veículo, há de se identificar com a empresa.

- *Os conteúdos*

A notícia empresarial abrange diferentes conteúdos, de acordo com os objetivos e público a que propõe atingir. De modo resumido, apresentamos alguns dos conteúdos que podem caracterizar a notícia da empresa. Geralmente ela se apresenta como elemento de apoio às seguintes atividades:

1. *Relações Públicas da empresa* — objetivando aperfeiçoar os contatos entre a empresa e seus diferentes públicos (clientes, representantes, fornecedores, acionistas, pessoal, revendedores, varejistas etc).

2. *Relações Públicas financeiras* — quando enfoca os problemas das organizações no que diz respeito às finanças (bancos, bolsa ou companhias de investimento, relações com investidores e clientes ele).

3. *Promoção comercial e industrial* — quando a notícia empresarial se propõe a informar o público sobre as atividades de uma associação ou um grupo de empresas (ex.: Associgás — Associação dos Distribuidores de Gás Liquefeito de Petróleo — Revista GLP).

4. *Promoção de produtos* — compreendendo a informação relativa a produtos e sua difusão em publicações especializadas (revistas especializadas: Supervarejo, Máquinas e Metais, Plásticos e Embalagens etc).

5. *Relações com a Imprensa* — quando a notícia empresarial procura estreitar as ligações entre a empresa e órgãos de informação, apresentando fatos de interesse da imprensa ou simplesmente convocando jornalistas para entrevistas coletivas, visitas etc.

6. *Relações com poderes públicos* — quando procura estreitar contatos entre a empresa e os órgãos da administração pública, incluindo organismos internacionais.

7. *Relações com o meio comunitário próximo à organização* — quando procura enfatizar características da comunidade, realçando aspectos positivos extraídos de sondagens de opinião sobre a empresa, produtos e/ou mostrando as relações da empresa com a comunidade próxima.

8. *Organização de manifestações* — feiras, exposições, mesas--redondas — a notícia empresarial procura atingir públicos diversos.

9. *Contatos com os meios culturais* — quando o objetivo é o de

promover a aceitação da empresa no mundo cultural — universitário-técnico-profissional.

10. *Comunicações internas* — quando procura criar um clima social interno favorável, seja explicando aos funcionários as grandes decisões da empresa, seja mostrando aspectos desconhecidos do trabalho, ambiente e da própria comunidade.

- *As Formas*

Os tipos de conteúdos apresentados nem sempre assumem a "vestimenta" de notícia empresarial — da maneira jornalística como conceituamos anteriormente — aparecendo, muitas vezes, sob formas que não as jornalísticas. É preciso, portanto, delimitar o campo da notícia empresarial sob o aspecto da forma. Para falar em forma, teremos de falar em canais.

Quais são os canais da notícia empresarial? Ou melhor, quais os canais do jornalismo empresarial?

Numa análise sobre as publicações de uma empresa, podemos agrupá-las em dois grandes grupos: 1. compreendendo os *jornais*, *revistas* e *boletins*; 2. abrangendo os relatórios, folhetos, *folders*, cartas pessoais, comunicados, instruções escritas, manuais de acolhimento, circulares, apostilas etc.

A natureza técnica das publicações do primeiro grupo permite que se lhes atribua o designativo de veículos principais do jornalismo empresarial. São os jornais, as revistas e os boletins que assumem todas as características do Jornalismo. Isto não significa que eles sejam os únicos veículos jornalísticos. Se a empresa utiliza, por exemplo, meios audiovisuais para transmitir informações de natureza jornalística, esses canais impressos têm sido até agora a base maior de sustentação do jornalismo empresarial.

O segundo grupo de publicações inclui uma variedade de publicações com objetivos diferentes e que, por sua natureza, não assumem características jornalísticas. Nenhum deles tem periodicidade definida e seu consumo se processa permanentemente. Por isso, integram o processo de produção de veículos gráficos de interesse permanente, característicos da área da Editoração.

É importante distinguir os grupos de publicações, porque só entendemos o conceito de notícia empresarial ou jornalismo empresarial, quando alicerçado nos canais de natureza jornalística. Uma coisa é, portanto, a notícia empresarial; outra é o que podemos chamar de *mensagem empresarial*.

- *Os canais e os públicos*

Os canais do jornalismo empresarial dirigem-se basicamente a dois tipos de público: o interno e o externo. Os interesses comuns de ambos tornaram possível a existência de um terceiro tipo de canal jornalístico: publicações mistas, que tentam atingir, simultaneamente, os dois públicos.

É interessante observar que, para o público externo, as empresas usam um volume maior de veículos não-jornalísticos: relatórios, balanços, folhetos, *folders*, manuais. Mas são os canais jornalísticos os mais apropriados para a comunicação da empresa com a comunidade. O jornalismo empresarial e seu produto — a notícia — são partes fundamentais naquele segundo processo que caracteriza a empresa e que situamos no início: a aquisição de dados do meio ambiente e das partes internas, para serem consumidos na definição de problemas e na tomada de decisões a serviço das tentativas de alterar o estado de coisas, a estrutura, o funcionamento interno etc.

- *As Publicações Internas e a Notícia*

É um erro pensar que as publicações internas — jornais, revistas, boletins — servem apenas ao fluxo de comunicação descendente. E pode ser um erro dos homens de Relações Públicas em desejarem caracterizá-los como tal. Na verdade, a publicação interna deve servir a todos os fluxos — descendente, ascendente e horizontal. É o instrumento mais apropriado para resolver problemas gerados pela burocratização, estabelecendo pontes informais entre os empregados. Suas vantagens podem ser medidas sob diversos ângulos. Em primeiro lugar, o público interno é o grupo que está mais próximo à empresa. O seu comportamento no ambiente desempenha um papel decisivo em sua vida. Qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia seu comportamento. A publicação interna é o único veículo de comunicação que traz mensagens, cujas fontes podem ser os próprios funcionários. Mensagens que interessam também às famílias. Lendo a publicação, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. E a empresa tem em mãos um instrumento para estímulo funcional, transformando-o no porta-voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para estreitamento das relações humanas.

Desenvolve também um trabalho importante no campo das relações públicas externas. Munindo os trabalhadores de sólidas informações sobre a empresa — projetos, produtos, planos de expansão — a publicação interna reforça as conversas e o intercâmbio de idéias sobre tudo que se relacione ao ambiente de trabalho do empregado. E as empresas parecem estar

convencidas de que uma das maneiras para se projetarem está no comportamento externo de seu próprio pessoal interno.

- *A mensagem na Publicação Interna*

A mensagem na publicação interna deve abranger os mais diferentes conteúdos e tipos de matérias, envolvendo as áreas do jornalismo, educação, lazer etc. Exemplo:

1. *Matérias institucionais* — normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.

2. *Matérias de motivação* — planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestões.

3. *Matérias de orientação profissional* — segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.

4. *Matérias educativas* — história, geografia, conhecimentos gerais.

5. *Matérias associativas* — esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.

6. *Interesse feminino* — culinária, conselhos de beleza, moda.

7. *Entretenimento* — cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.

8. *Matérias operacionais* — processos de fabricação, inovações técnicas.

9. *Família do empregado* — além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc.

- *Publicações Externas*

A empresa pretende, através destas publicações, melhorar suas relações comerciais com os clientes reais ou potenciais e projetar uma imagem perante o ambiente externo. Por dirigir-se a categorias de públicos diferentes, este tipo de publicação dificulta sua sistematização dentro do Jornalismo. Muitas são estritamente promocionais.

Algumas publicações externas assumem a feição de "veículo de utilidade e/ou de prestação de serviço". Geralmente, são luxuosas, com matérias bem feitas, impressas em papel de primeira qualidade, em cores. As matérias nem sempre se relacionam à empresa. O conteúdo tende para a neutralidade. É claro que tudo depende do público. A notícia neste tipo de publicação assume diferentes formas: matérias de política institucional; matérias operacionais, matérias sobre vendas; orientação a revendedores; motivação; interesse geral; matérias de entretenimento etc.

• *Problemas*

A implantação de um projeto na área do jornalismo empresarial esbarra em alguns problemas. A título de ilustração, eis alguns pontos que poderão contribuir para o insucesso de projetos nessa área:

a) *Indefinição de objetivos* — Quando os objetivos não são bem definidos, o projeto está fadado ao fracasso.

b) *Indefinição de responsabilidade* — Quando muitas pessoas, de diferentes áreas, participam e divergem sobre o projeto, o produto poderá retratar as incongruências. A responsabilidade sobre o projeto deverá ficar bem explícita.

c) *Dimensão da empresa* — A dispersão espacial (geográfica) das unidades pode fragmentar a política de harmonização da empresa. Resta a dúvida: como atender os públicos de unidades diferentes de uma empresa?

d) *Linguagem* — A empresa abriga uma coleção de indivíduos de níveis sócio-culturais-lingüísticos diferentes. Como atender, ao mesmo tempo, numa publicação interna, o operário e o engenheiro através de um mesmo projeto?

e) *Seleção dos meios* — Qual o tipo de canal que melhor se adapta à empresa? Por quê? É preciso analisar as características técnicas dos canais sob os aspectos de custos e operacionalidade, leiturabilidade, atualidade, universalidade, facilidade de difusão etc.

f) *Publicidade* — Desaconselhável sob todos os aspectos a veiculação de anúncios de propaganda nas publicações de empresa. Exceção talvez para as revistas de associações que defendem interesses de *pool* de empresa. A publicidade em publicação interna provoca muitas distorções: o funcionário considera-se agente de produção intelectual da publicação, não admitindo a idéia de que a empresa está procurando ganhar dinheiro (ou compensar gastos) às suas custas; há ainda o perigo de que o comando da publicação caia em mãos de anunciantes (troca de favores em textos).

Estas são algumas idéias sobre a importância da notícia de empresa para o sistema de comunicação. Hoje, podemos dizer que essa atividade está sistematizada. A notícia empresarial ou o jornalismo empresarial ganham, a cada dia, mentalidade profissional. No entanto, é preciso lembrar que não se deve atribuir ao jornal ou à revista de empresa a missão de "milagreiro". Não são poucos os casos em que o fator determinante do lançamento de uma publicação externa ou interna é apenas uma vaga esperança de que ela, sozinha, possa estabelecer uma atmosfera favorável à empresa, de solidariedade, à base do "somos todos irmãos". Não devemos considerar a

publicação de empresa como instrumento isolado. É preciso perceber que uma publicação de empresa é um meio novo para obtenção de novos resultados. Trata-se de um instrumento de convergência e de transformação. Mais que um mero custo administrativo ou social, é um investimento que pode trazer novas e promissoras perspectivas para o sistema empresarial.

4 - Planejamento da comunicação impressa: aplicação ao meio rural

O sucesso de todo e qualquer ato comunicativo — seja ele do processo de comunicação interpessoal, seja do processo de comunicação coletiva — reside preliminarmente no conhecimento dos próprios ingredientes que integram o ato de comunicação. Como ponto de referência, lembramos a fórmula de Harold Lasswell para os atos e o estudo da comunicação:

"Quem diz o quê, em que canal, para quem, com que finalidade".

Por mais simples que seja, o paradigma continua orientando importantes questões de comunicação, principalmente no aspecto do planejamento. Dentro desta fórmula, identificamos todos os fatores que constituem obstáculos à eficácia dos atos comunicativos: fatores inerentes às fontes, mensagens, canais, cadeia de recepção, *feedback* etc.

No processo de planejamento da comunicação impressa para quaisquer públicos, o modelo é perfeitamente aplicável e sua necessidade torna-se concreta, a partir do momento de definição dos componentes e limites do processo. O que seria, por exemplo, comunicação impressa para o meio rural? Seria a atividade de comunicação que, em virtude de suas conseqüências, reais e potenciais, afetaria o funcionamento do sistema rural?

1 . Quais são os obstáculos dos comunicadores para a obtenção de informação agropecuária?

2. Quais são as fontes de informação usadas pelos comunicadores para adquirir as informações técnicas?

3. Qual a natureza das dificuldades que devem enfrentar para comunicar informação ao meio rural, para transmitir novas tecnologias?

4. Quais os canais impressos mais indicados para uma eficiente comunicação rural?

5. Qual a utilidade das publicações existentes?

6. Que problemas são sentidos e reconhecidos por seu público?

7. Que interesse tem o público sobre o tipo especial de informação transmitida?

8. Que habilidade ou capacidade têm os agricultores para ler a mensagem? Qual a interpretação mais provável que darão a determinadas informações técnicas?

4. Quais os meios disponíveis e/ou utilizados pelos comunicadores para avaliar o grau de utilização e de compreensão das publicações? Estão os comunicadores seguros sobre a reação favorável do público aos diversos

canais e mensagens enviadas? Sabem os comunicadores em que fontes os agricultores têm mais confiança?

10. Quais os obstáculos que impedem a mudança?

11. Como se tem feito o intercâmbio entre os comunicadores? Qual é a participação dos comunicadores no processo decisório? Qual sua participação no estabelecimento dos planos, idéias e técnicas, utilizadas na comunicação rural?

12. A estrutura atual de produção dos planos e técnicas da comunicação rural é a mais viável, a mais condizente com a realidade?

A resposta a estas perguntas poderia indicar o modelo mais viável ao processo de comunicação impressa para o meio rural. A transmissão de conhecimentos e tecnologia aos agricultores não deveria limitar-se apenas à simples difusão de novas técnicas. Mesmo que o agricultor compreenda e aceite o conteúdo de uma nova idéia, o fato não terá maiores conseqüências, se ele não a tornar significativa para a solução de seus problemas e não se decidir a adotá-la e incorporá-la em sua rotina de trabalho.

Ainda dentro do mesmo raciocínio, pode-se dizer que não se deve apenas ensinar o povo a ler, mas também propiciar seu acesso aos jornais. No caso da agricultura, vê-se que ela sofre influência e pressão para que se modernize; ora, quando isto acontece, ela passa a exigir novas técnicas de divulgação e informação que, por sua vez, dependerão para sua eficiência do grau de instrução e alfabetização do agricultor. A pergunta que se coloca é esta: deve-se pressionar o agricultor sem que esteja provido de novas técnicas e sem que possa adquirir o equipamento necessário?

Decisões erradas são freqüentemente tomadas quando não se responde adequadamente a perguntas como esta.

O comunicador contenta-se simplesmente em alcançar o nível de conhecimento do agricultor sem tentar canalizar suas atitudes em relação às novas técnicas difundidas ou sem fornecer-lhe uma experiência mais interessante sobre as práticas recomendadas. Quer dizer: ele não se coloca no papel do agricultor, permanecendo na posição de codificador de mensagens.

O conhecimento de que, no campo, a resistência às mudanças é maior que nas cidades, deve permear todos os planos que se estabelecem para as atividades de comunicação rural.

Definir estruturas

É importante- estabelecer estruturas que se responsabilizem pelas atividades de veiculação impressa, desde o marco inicial — o de planejamento e produção de mensagens — até o marco final — avaliação de

efeitos e filtração dos resultados. Para o caso brasileiro, talvez seja conveniente imaginar-se uma estrutura de comunicação, em três níveis:

1. *Estrutura de Produção (1) Fonte matricial da comunicação rural*

- a) Produção de idéias, técnicas, pesquisa de interesse estratégico;
- b) Seleção de acordo com objetivos e necessidades nacionais;
- c) Escolha de canais técnicos adequados;
- d) Tratamento de conteúdo e forma de acordo com públicos institucionais;
- e) Estrutura de armazenamento e disseminação das mensagens produzidas;
- f) Estrutura de avaliação dos efeitos junto aos públicos e filtração dos resultados.

2. *Estrutura de Produção (2) Matriz de recepção das mensagens produzidas pela EP₁ e de codificação de novas mensagens*

- a) Recebimento, leitura, avaliação. Produção de novas idéias e técnicas;
- b) Seleção temática de acordo com necessidades dos públicos (Extensionistas);
- c) Escolha de canais técnicos adequados;
- d) Tratamento de conteúdo e forma;
- e) Estrutura de armazenamento e distribuição de mensagens;
- f) Estrutura de avaliação dos efeitos junto ao público e filtração dos resultados. Passagem de resultados para fonte matricial da comunicação rural.

3. *Estrutura de Produção (3) Matriz de recepção das mensagens produzidas pela EP₂ e de codificação de novas mensagens*

- a) Recebimento, leitura, avaliação. Produção de novas idéias e técnicas;
- b) Seleção temática de acordo com necessidades dos públicos: produtores/agricultores;
- c) Escolha de canais técnicos adequados;
- d) Tratamento de conteúdo e forma de acordo com públicos a que o canal se destina;
- e) Estrutura de armazenamento e distribuição de mensagens;
- f) Estrutura de avaliação dos efeitos junto aos públicos e filtração dos resultados. Passagem de resultados para Estruturas (2) e (1).

Conclusões

Torna-se evidente pela simples análise do fluxo de produção das mensagens que nada funcionará a contento, se não houver o estabelecimento

de um programa global que procure satisfazer as necessidades finalistas dos principais responsáveis (público) pelas mudanças e que constituem o objeto central de toda atividade da comunicação: o homem do campo.

O fluxograma da comunicação rural permite que se faça uma série de observações:

1. As estruturas de produção de mensagens não podem trabalhar isoladamente. Elas se completam e se interpenetram.

2. A definição de programas e projetos de pesquisas, feita pela Estrutura (1) de Produção deve levar em consideração as necessidades apontadas pela Estrutura (3) de Produção. Esta estrutura, de vanguarda, é a que possui melhores condições de apontar problemas e necessidades; daí a importância de sua participação no processo decisório.

3. A Estrutura (2) de Produção, funcionando como articuladora e seletora de informações entre as Estruturas (1) e (3) deve estabelecer um programa de prioridades, de acordo com as necessidades de sua área. A estrutura de avaliação e filtração de resultados fornecerá os elementos necessários a um programa prioritário.

4. Independentemente das fontes permanentes de informação, as Estruturas (2) e (3) devem ter condições de, elas próprias, produzirem idéias e técnicas que possam ser levadas ao meio rural, através de canais impressos, orais e audiovisuais.

5. Torna-se necessário, dentro da Estrutura de Produção (1), a criação de um eficiente sistema de captação e armazenamento de informações. Seu objetivo seria o de filtrar, já no processo inicial, as mensagens a serem destinadas às Estruturas (2) e (3). Uma espécie de grande banco de informações.

6. O fluxo de distribuição entre uma Estrutura e outra deveria obedecer a um cronograma sistemático, ordenado, dentro de periodicidades definidas.

7. As Estruturas (2) e (3), principalmente esta última, deveriam organizar seus sistemas de armazenamento de informações, criação de fontes sistematizadas de consulta (bibliotecas, arquivos etc).

8. As Estruturas, na escolha de canais de codificação de informação, deveriam promover intercâmbio, visando ao estabelecimento adequado de veículos para seus respectivos públicos, definindo métodos e técnicas de tratamento. Cada Estrutura deve estabelecer os seus próprios canais impressos. A regra geral é esta: à medida que os veículos impressos saem de uma estrutura para outra, de um público para outro, devem ser mais simples e menos sofisticados. Assim, chegar-se-ia a canais bem simples e funcionais destinados ao agricultor.

9. Os grupos de avaliação devem constantemente fornecer elementos visando ao aprimoramento dos canais e técnicas usadas. Se as Circulares

Técnicas ou Comunicados Técnicos, elaborados para a Extensão, não estão produzindo resultados satisfatórios, a avaliação deverá fazer pesquisas para identificar as causas.

10. Cada Estrutura num trabalho conjunto efetuará pesquisas visando a identificar a utilidade das publicações: o impacto do veículo junto ao público; as temáticas preferidas: os temas a serem ampliados.

Globalização da situação

Muitos problemas envolvem as atividades de planejamento, tais como:

- *a quem se dirige a mensagem* (a recepção, situação do destinatário);
- *o conteúdo, o tipo de forma da mensagem* (o veículo);
- *o reforço de mensagem* (material de acompanhamento);
- *a análise dos efeitos da mensagem* (a avaliação).

Estas questões sugerem, preliminarmente, a atenção para:

1. *sondagem ou exploração* (levantamento dos dados socioculturais, econômicos, ambientais da comunidade); 2. *seleção* (seleção do material básico e complementar; seleção de técnicas adequadas ao veículo; seleção de técnicas de apresentação); 3. *organização e elaboração* (fase de produção); *controle* (supervisão do desenvolvimento da publicação e da recepção do mesmo) e 4. *avaliação* (etapa final de verificação, quando serão analisados: a) *o planejamento*; b) *a execução* e c) *o aproveitamento pelo agricultor*).

É evidente que o projeto para uma publicação rural deve estar fundamentado numa *internacionalidade* formativa, inserido no planejamento global que inclui, ate, a previsão de efeitos a atingir.

Identificação das mensagens

Estabelecidas estas premissas, o trabalho do comunicador começa com a identificação de mensagens que poderão produzir efeitos junto aos agricultores. Eis a regra geral:

- só interessam, para efeito de veiculação impressa, fatos socialmente significativos e de atualidade, isto é, que venham a ter relação direta ou indireta com os objetivos e necessidades do seu público.

Dentro de uma classificação genérica, esses fatos socialmente significativos se inserem em categorias distintas, tais como:

1. *Documentos de interesse geral ou particular* (a) *comunicados* — avisos de interesse geral ou particular, transmitidos por organismos oficiais;
- (b) *esclarecimentos* — exposições feitas em relação a determinados

acontecimentos, que provoquem dúvidas junto ao público ou explicações em resposta a questões levantadas: (c) *pequenos informes* — indicações úteis, práticas, dadas diretamente aos interessados.

2. *Relatos detalhados do dia-a-dia* — descrição bem pormenorizada dos fatos significativos (que não interessam, talvez, ao comunicador rural).

3. *Fatos diversos* — descrição sucinta ou detalhada de experiências atuais que possam interessar ao público).

4. *Notícias* — são os informes de primeira mão (objeto central dos meios de comunicação de massa).

Esta categorização nos leva à seguinte conclusão: a informação, a mensagem, não é um bloco monolítico; ela apresenta variedades e funções diferentes. Daí exigir, em sua fase de preparação, tratamentos diferentes.

Captação

Diante da massa de informações que tem ou pode dispor, como o comunicador pode ordenar o seu trabalho? A resposta é: estabelecendo eficientes critérios de captação. Esta captação se ordena em torno de 4 (quatro) operações fundamentais:

1. *Determinação do objeto* — quando o assunto lhe é imposto por circunstâncias, não sendo, portanto, livremente escolhido, é preciso consciência criteriosa para se ver o que é importante. Quando os acontecimentos surgem ao acaso, exige-se um esforço para se fixar seus limites em relação ao tempo, lugar, pessoas etc. e decidir a orientação que será dada aos fatos pesquisados, com determinação de fatos principais e secundários.

2. *Coleta de dados* — pode ser feita por observação direta, entrevista, questionário, consulta de documentos. Cada um destes meios exige precauções relativas à precisão e objetividade. Na consulta de documentos, por exemplo, o comunicador analisará profundamente o valor intrínseco das mensagens, as maneiras de elaboração, intenção e situação dos autores. Desta análise vai depender o tratamento das mensagens consultadas e pesquisadas.

3. *Análise das informações pesquisadas* — fase em que o comunicador faz a *depuração, codificação, manipulação* das informações, medindo a qualidade e a quantidade e enquadrando-as dentro do contexto escolhido para a veiculação.

4. *Síntese* — fase de operação final, muito difícil e delicada. É a síntese que coloca, em seus devidos lugares, todos os elementos do fato, sem torná-lo ambíguo ou deturpado. É preciso que o comunicador tenha grande

domínio da linguagem, evitando deformações, enganos, simplificações exageradas, erros por omissão, interpretações errôneas e temerárias. É na síntese que se manifestará a qualidade do comunicador como pesquisador.

Planejamento técnica

Se já conhecemos o público, o seu nível médio, as características e pólos dinâmicos da comunidade; se já estabelecemos os objetivos da programação e da publicação; se já sabemos de onde vamos tirar as informações; se já vimos que as mensagens podem assumir funções diferentes, de acordo com sua categorização (informativas, interpretativas, opinativas); e, por último, se já dispomos de um ordenado sistema de captação, a pergunta que se coloca é:

Qual o tipo de publicação mais aconselhável para o público a que se destinam as mensagens pesquisadas e mais adequado para a obtenção dos efeitos desejados? Qual a publicação ideal para se fazer comunicação rural?

Não há resposta fechada para esta pergunta. Talvez a resposta nem seja necessária, pois qualquer publicação elaborada com adequação pode ser instrumento eficiente e de mudança. É conveniente, apenas, saber que cada publicação tem seus condicionamentos e funções específicas, qualquer que seja a estrutura produtora.

James McCloskey em *El Periodismo Industrial* chega a afirmar radicalmente que "é preferível não possuir publicação a ter uma planejada de maneira errada". Planejar um veículo impresso não é apenas definir os assuntos e escolher os nomes dos títulos; nem simplesmente programar e cumprir um cronograma de execução, ou submeter cada edição a críticas; não é também apenas definir um estilo de redação e diagramação, providenciar os meios para a execução de todas as tarefas em tempo hábil, ou coordenar as atividades de preparação do veículo, de forma adequada às limitações de impressão. Planejar é considerar, coordenadamente, todos esses itens e alguns outros, numa concepção global da publicação — quanto aos objetivos, características e meios.

Por essa razão, o planejamento de uma publicação se aplica em qualquer fase de confecção de um veículo, em qualquer época. Se o veículo vai ser lançado pela primeira vez, é preciso planejamento para lançamento; se já existe se caracteriza com propósitos inatingidos, é aconselhável planejamento para sua reformulação; para assegurar ao veículo um bom padrão de comunicação, é conveniente planejamento para sua adequada execução; fazer modificações constantes, pelo menos de seis em seis meses, é uma boa sugestão.

Em todas as modalidades de planejamento são necessárias as perguntas: para quem se destina o veículo?; quais os efeitos desejados?; que tipos de

matérias devem predominar?; em que estilo devem ser escritas?; qual o tipo de impressão?; qual o tipo de veículo?; jornal, boletim, revista, folheto, *folder*?; qual o formato?; a periodicidade?; o tamanho?

Pequeno manual de planejamento

A — Planejamento de lançamento

1.º) *Definição de objetivos e características de público* (depois de se conhecer o tipo de mensagem global proposta, deve-se encontrar a melhor maneira de transmiti-la, para que seja captada, entendida e produza os resultados desejados. Daí a necessidade de se conhecer o público — nível cultural, padrão socioeconômico. Faixas etárias predominantes, padrões de vida comunitária e associativa, caracterização profissional etc).

2.º) *Definição de tipo de veículo* — seleção entre relatórios, circulares, boletins, folhas soltas, folhetos completos, *folders*, jornais, revistas, manuais de instrução, apostilas (veículos mais comuns na comunicação rural).

Pelas características técnicas, esses canais impressos assumem aspectos diferentes quanto à forma e conteúdo. Alguns têm maior intensidade jornalística, outros características da área de Editoração. Por exemplo:

Relatórios — Características: grande número de páginas; texto escrito em ordem cronológica crescente, embora apresente um resumo do trabalho na primeira página; linguagem altamente técnica e estatística; grande utilização de gráficos; poucos recursos de impressão. Público: especializado.

Circulares — Características: formato e tamanho menores que o relatório; ilustradas; prestam-se à comunicação de orientação — práticas recomendadas; linguagem técnica e estatística, num nível mais baixo; geralmente apresentam mais de uma cor; resumo de relatórios ou pesquisas. Público: técnico.

Boletins — Veículo enquadrado na área jornalística; poucas páginas; linguagem média, embora possa atingir níveis baixos; texto que pode equilibrar-se com fotos; logotipo definido; geralmente impresso em uma só cor; filtração de resultados de pesquisas — texto-resumo, escrito em ordem cronológica decrescente.

Folhas soltas — Reduzido número de páginas (uma só); linguagem média; presta-se a veiculação de avisos e fatos de primeira mão; de utilização imediata; matérias curtas, objetivas, alto conteúdo; escritas em

ordem cronológica decrescente. Impressão simples: logotipo definido.

"Folders" — Menor formato entre os veículos; desdobrável; pequeno tamanho; sobreposição da linguagem visual à linguagem escrita; texto apoiando imagem; presta-se a recomendação de práticas; impresso em mais de uma cor; linguagem de *flash* (pílulas, *drops*); ordem didática, cronológica e crescente. Público: agricultores.

Folhetos — Formato pequeno; tamanho relativamente pequeno; logotipo definido; pode ser impresso em mais de uma cor; texto objetivo, linguagem média, podendo atingir níveis mais baixos para atingir o agricultor; utilização de recursos gráficos acentuados; presta-se tanto a fatos e avisos de primeira mão como à recomendação de práticas; técnicas mistas de redação, de acordo com a matéria. Público: técnicos ou agricultores.

Jornais (tablóides) — Características altamente jornalísticas, periodicidade definida; presta-se a objetivos múltiplos, avisos de primeira mão (notícias), comentários explicativos; artigos assinados; entre 30 a 40% de apoio visual (ilustrações, fotos); boa determinação de matéria por página; formato normal ou tablóide; impresso em tipografia ou *offset*; técnicas redacionais mistas.

Revistas — Veículo mais sofisticado entre todos; grande apoio da imagem visual; maior número de páginas (tamanho), formato médio; adequado às grandes reportagens e matérias explicativas; linguagem média; presta-se também a veiculação de matérias informativas (avisos), opinativas (artigos assinados, crônicas, editoriais); grande poder de permanência junto ao público; periodicidade mais larga. Vantagem: atender públicos diferentes. Perigo: grande exagero na sofisticação e nos recursos gráficos.

Manuais — Grande volume de texto; poucos recursos gráficos; presta-se a matérias de orientação; é veículo mais didático entre todos; formato diversos; sem caracterização de logotipo; sem periodicidade definida; orientação de interesse permanente; linguagem numerada (1.º, 2.º 3.º). Perigo: pouca acessibilidade, ante os seus poucos recursos de apresentação. Vantagem: concentração de resumos e resultados, dentro de uma apresentação cronológica. Dependendo da linguagem, pode atingir o agricultor.

Apostilas — Matérias de ensinamento e orientação; ilustradas: poucos recursos de impressão; interesse permanente; sem preocupação com linguagem; textos técnicos detalhados; sem limite de páginas; formato-padrão em papel ofício; satisfatória para equipes em treinamento.

3.º) *Definição de formato e tamanho* — São características técnicas que devem ser determinadas, após se traçar os objetivos e o tipo de público. Formato e tamanho influem decisivamente nos índices de leitura do

veículo. O formato sugere, cria o impacto. Por formato, entendem-se as dimensões (em centímetros ou milímetros) da altura pela largura. Por tamanho, entende-se a quantidade de páginas da publicação. Estas duas características devem interpenetrar-se em conjugação harmônica. Seria improdutivo, por exemplo, elaborar-se um *folder* ilustrativo com 30 páginas. Cada formato exige determinado tamanho, embora a regra não seja rígida. Os veículos que apresentam grande volume de texto e pobres recursos gráficos devem evitar excessivo número de páginas. O caminho é o equilíbrio.

Uma revista, que pode se prestar a veiculação de matérias diversas, tem condições de ampliar seu número de páginas (tamanho) e escolher o formato certo. Embora aumento de tamanho não signifique, necessariamente, aumento de formato. Com protótipos de veículos impressos, pode-se, antes do lançamento, testá-los, verificando sua eficiência.

4.º) *Definição de periodicidade e tiragem* — A periodicidade — característica responsável pela edição em períodos regulares da publicação — não apenas fixará a imagem perante o público, como fortalecerá a personalidade do veículo, criando permanentemente um estado de expectativa. Não há publicação que resista aos hábitos do leitor se não tiver periodicidade regular e obedecida rigorosamente. Sem periodicidade, não existe um veículo em condições de fixar imagem. É ela que vai dar a garantia de um público sempre fiel, sempre disposto à aquisição e leitura da publicação.

Regra geral: Os veículos mais sofisticados, com maior número de páginas, maior impacto visual, podem ter periodicidade mais ampla; veículos simples, modestos, pequenos, precisam ter periodicidade com espaço de tempo menor.

Tiragem — Para cálculos de tiragem, considera-se a extensão quantitativa dos públicos específico e geral, que têm acesso à publicação. Um bom arquivo e uma boa listagem de endereços (pessoas, organizações, associações, líderes de opinião agricultores) são a melhor indicação para os cálculos de tiragem.

5.º) *Definição de tipos de papel e impressão* — O papel e a impressão são os elementos estéticos que ajudarão a penetração do veículo junto ao público. Eles são também responsáveis pelo impacto que a publicação poderá causar ao público. A regra geral que se aplica ao caso é a seguinte: para os leitores médios, quanto melhor for o papel, quanto mais bonita e moderna for a impressão, tanto mais prestígio gozará a publicação. Junto ao

público — agricultores — a sofisticação exagerada na qualidade de papel e impressão pode provocar a chamada "reversão das expectativas". (Reação mais provável: "este tipo de coisa não é para mim"!)

Evidentemente, essas duas características influem mais decisivamente na estimativa orçamentária da publicação. Por isso, quanto maior for a verba para a confecção, em melhores condições será este apresentado. Deve-se evitar, porém, os recursos conhecidos como "soluções de escritórios": o mimeógrafo, o *rota-print*, etc. Pela análise dos veículos de informação rural, verifica-se que a impressão é feita em equipamentos das próprias instituições. Na maioria das publicações, a qualidade de papel e impressão está abaixo de um nível médio, mas isto não chega a causar preocupações, porque verifica-se, paralelamente, interesse homogêneo entre os públicos dos veículos.

6.º *Definição de estrutura de distribuição e circulação* — As estruturas de produção de mensagens devem se valer de eficientes sistemas de distribuição. O que interessa, depois da publicação impressa, é fazê-la chegar ao seu ponto de destino. Deve-se fazer com que a publicação chegue ao público, em tempo hábil, ainda no período de gestação de determinados fatos e acontecimentos. No caso de veículos que assumem características permanentes — matérias que tem permanência no tempo: manuais, *folders*, relatórios, — o tempo para distribuição pode ser mais largo. Nos veículos jornalísticos, a distribuição deve ser rápida. A seção encarregada pela comunicação, enfim, estabelecerá os melhores critérios de distribuição (incluindo reuniões periódicas, visitas às casas da lavoura; não é muito recomendável o envio pelo correio).

Circulação — Um objetivo de qualquer publicação, seja para agricultores, seja para técnicos, é o de ganhar, cada vez mais, novas faixas de público. Por isso, recomenda-se estabelecer, inicialmente, as áreas em que determinada publicação será útil. As estruturas produtoras de veículos impressos efetuarão intercâmbios, visando à identificação de necessidades temáticas, objetivando a realização de um trabalho racional, coordenado, evitando repetições ou dispersão de verbas. Poderão elaborar um cuidadoso mapa de circulação, com a relação dos contingentes de públicos.

B — *Planejamento de Execução ou Reformulação*

1.º) *Definição da estrutura editorial* — A estruturação editorial (temático) da publicação deve ser precedida da esquematização morfológica do espaço. Exemplo: 20% para matéria de orientação — práticas recomendadas; 30% para informações de primeira mão; 20% para matérias de interesse permanente etc. Conclusão: aconselha-se, num veículo qualquer,

oferecer temáticas diversificadas. Há as exceções: circulares técnicas que tratam apenas de um só assunto.

De acordo com essa hipotética divisão temática, define-se a estrutura editorial, prevendo-se o que entra em cada página. Essa estruturação editorial traz, entre outras, as seguintes vantagens: 1. possibilita uma organização racional da publicação, atendendo às exigências de distribuição lógica dos assuntos, dentro de uma técnica de *pólos motivadores* de leitura ao longo de toda publicação, porque determina espaços para dado assunto e define as necessidades de informações, gráficos, ilustrações, matérias com objetivos diversos; 2. simplifica o planejamento detalhado de cada edição; 3. marca as características físicas da publicação, facilitando para o leitor a busca de assuntos de seu interesse mais imediato.

2.º) *Definição de um cronograma de execução* — A observância rigorosa da periodicidade da publicação, além de "importância básica" do comunicador, é fator importante para sua afirmação e credibilidade junto ao público. A irregularidade de circulação amortece o interesse pela leitura. É preciso criar vínculos fortes entre o veículo e o receptor. Por isso, o estabelecimento e cumprimento de prazos devem ser leis das mais rigorosas na escala dos procedimentos editoriais.

Um cronograma se elabora a partir da data estabelecida para a distribuição e circulação, no sentido retrocedente. Assim, se a data estabelecida for o dia 30 de cada mês (distribuição) e o equipamento gráfico para a composição e impressão da publicação necessitar de 10 dias, a redação e a diagramação devem estar prontas no dia 20; se o volume do material e a disponibilidade material exigir 5 dias para a preparação (redação) final de toda a matéria, a data de encerramento da coleta de dados, pesquisa documental etc, seria o dia 15; supondo que os meios existentes não permitem fazer em menos de 10 dias todo o trabalho de campo — coleta de dados, pesquisas, consulta a arquivos — então, o planejamento de cada edição deverá realizar-se, em vez do dia 30, no dia 5 do mês seguinte — considerado dia de distribuição.

3.º) *Planejamento detalhado de cada edição* — Estando definidos os objetivos, as características, a estrutura editorial, o cronograma de execução, o planejamento de cada edição fica bastante facilitado, o que não significa ser menos importante. É o planejamento da edição indispensável ao controle de qualidade de cada número. Permite racionalizar o trabalho, possibilitando uma visão de conjunto, e contribuindo, também, para se fazer eventuais correções durante as etapas sucessivas que começam na programação e terminam na impressão final. Esse planejamento conterà, entre outros aspectos: programação editorial da edição, com definição de matérias por página — página por página, matéria por matéria, seção por seção.

A sensibilidade do comunicador ajuda o planejador a antever, em termos de qualidade, o resultado final da edição. E pode ele, por isso, ter condições de prever assuntos, com temas e ângulos de maior interesse e utilidade, eliminando os pontos fracos do projeto da edição.

No planejamento, é bom prever, igualmente, os instrumentos (pessoas, pesquisas, arquivos, contatos) que serão acionados para que a execução se processe no prazo estabelecido e com a qualidade desejada. É aconselhável tecer, inclusive, os detalhes da execução, sempre visando ao melhor resultado final. Exemplos: escolha de assuntos para as capas; idealização dos melhores efeitos gráficos e fotográficos para ilustração: previsão de pesquisa para determinada matéria" etc.

4.º) *Avaliação prévia do material a ser publicado* — Depois que a publicação sai, de nada adianta dizer: "Isto está muito ruim.

A estrutura responsável pela publicação se encarregará de todos os textos, corrigindo, confirmando informações, eliminando ou substituindo palavras impublicáveis, o que evita dissabores posteriores e contribui para a qualidade da publicação. O texto deve estar sempre correto.

5.º) *Definição de Planejamento Gráfico* — O planejamento gráfico é meta importante no veículo; ele irá ditar as normas de apresentação gráfica do material a ser publicado. Por isso, é importante a preocupação pelo retrato, pelo esboço. A parte gráfica antecipa o retrato da publicação, mesmo antes de sua impressão. Conjugará os diversos aspectos: formato, tamanho, tipo de papel e impressão, organização etc. Esse planejamento tem início na elaboração de um *layout*, onde se define a linha gráfica da publicação. Prevê uma variedade de recursos gráficos, bem como sua disposição nas páginas.

O planejamento gráfico facilita a diagramação; e esta, tecnicamente bem-feita, facilita todo o processo de confecção industrial da publicação. Mas a função mais importante da diagramação não é esta, e sim a de estimular e facilitar a leitura, transformando o encontro com a publicação em momentos agradáveis para o leitor. A diagramação possui, igualmente, uma função didática, principalmente para os públicos menos afeitos à leitura, como os agricultores: a de atrair e orientar a busca de assuntos. A lei maior da diagramação: são erradas todas as soluções gráficas que dificultam a leitura. Para evitar esses riscos, torna-se conveniente definir um projeto gráfico padrão, com características da diagramação e os recursos técnicos artísticos adequados a cada caso: marcação de tipo de coluna, corte e utilização de fotografias, disposição e tamanho dos títulos, subtítulos e intertítulos, colocação de legendas e textos-legenda, fios entre matérias, boa disposição do espaço em branco, aplicação de fundos e retículas em matérias e títulos, colocação adequada de gráficos ou esquemas, escolha de tipologia gráfica para cada matéria e títulos etc.

Todos estes elementos precisam estar harmonicamente apresentados na página, formando equilíbrio gráfico. Um cuidado especial do planejamento gráfico está nas capas. Elas devem marcar. Para isto, aconselha-se um cuidadoso trabalho para torná-las chamativas para a leitura. O logotipo (a marca) da publicação merece ser bem estudado, já que será símbolo constante.

6.º) *Comando da publicação pela Estrutura de Produção* — A grande preocupação de quem edita uma publicação está, muitas vezes, ou na falta de matérias para veiculação ou no estabelecimento de matérias prioritárias. Em alguns casos, o editor, o comunicador responsável pela publicação, não sabe o que veicular. Por isso, com as adequações que cada caso requer, pelo menos 70% do material a ser veiculado podem ser planejados previamente: reportagens, notícias, práticas recomendadas. Os restantes 30% ficariam reservados a matérias de última hora, aquelas que fogem ao seu comando imediato. Com esta definição, a qualidade média de cada edição estará plenamente assegurada. O comando do responsável cobrará também obediência ao cronograma de execução. Digamos que tenha encaminhado determinada pesquisa para fazer uma matéria e esta não fique pronta dentro dos prazos previstos; então, deve ter condições de elaborar, em substituição, uma matéria nova, capaz de permitir que o cronograma de execução seja cumprido.

7.º) *A crítica da edição anterior* — A reunião para o planejamento da execução deve iniciar-se com a análise crítica da edição anterior, quando diversos comunicadores poderão apresentar suas observações a respeito da qualidade — *conteúdo* e *forma* da publicação. Essa crítica será mais proveitosa se, previamente, alguém tiver sido indicado para fazê-la, de preferência por escrito. Ela se orientará em dois sentidos: 1. uma análise de maior profundidade, envolvendo, especialmente, a *redação* (peso das informações, estilo, gramática, dinamismo, volume das informações etc); a *técnica dos títulos* (imaginação, objetividade, veracidade, impacto etc); a *diagramação* (equilíbrio, dinamismo, estética, criação, inovações, sequência gráfica etc.) e a *identificação das áreas ou seções de matérias que apresentam baixo nível de interesse*; 2. a *localização de defeitos* (de redação, revisão, de paginação, de montagem, de fotografias, de impressão e outros).

8.º) *A avaliação das respostas e repercussões* — Comunicador que deseja realizar um trabalho perfeito não pode deixar de medir as consequências da publicação. O que ele faz é lido por centenas de pessoas e provoca reações diversas. A comunicação de retorno — o *feedback* — é o termômetro que medirá a qualidade da publicação. Por isso, o comunicador estabelecerá um plano para conhecer as reações despertadas pela publicação, através delas, elaborará um programa de avaliação mais profundo sobre

seu trabalho. O ideal seria realizar periodicamente uma pesquisa, com boa amostragem do universo abrangido. O resultado da pesquisa seria analisado em função dos objetivos da publicação. As conclusões, certamente, indicariam se os meios e as técnicas utilizadas para a transmissão da mensagem, estavam sendo as mais convenientes. Quando não há pesquisa, outros meios para captar o retorno podem ser encontrados. Há os que usam expedientes simplistas: lapsos propositais; se foram notados ou comentados, fica provado que a publicação foi lida. Outros têm os seus "espiões" constantes, permanentes, que provocam ou escutam conversas, debates, polêmicas, elogios ou críticas às publicações, transmitindo-as ao comunicador. Existem, ainda, os contatos diretos dos comunicadores com algumas pessoas da audiência. Em todo esse esforço, vale a pena prevenir os comunicadores contra dois perigos — 1. os elogios dos amigos, dos que estão interessados em conquistar simpatia; 2. os palpites, talvez até honestos.

9.º) *Planejamento de evolução* — Não é difícil fazer uma boa publicação; difícil é fazer uma publicação sempre boa. A rotina diária destrói ou atrapalha a qualidade de uma publicação. Por isso, em pouco tempo, a publicação passará a apresentar-se com nível baixo, se não conseguir melhorar a qualidade. Cada edição precisa superar a anterior, como se cada nova edição fosse a primeira, evitando-se desse modo, a rotina e os sistemas acomodados. O planejamento de evolução talvez seja a mais exigente das atribuições do comunicador rural. Para sugestão, aconselhamos a análise da coleção das doze últimas edições; se a evolução da qualidade não for constante, ainda que discreta, algo estará errado. A decisão é começar a evoluir para melhor.

5 - Comunicação e administração de conflitos

As conquistas mais significativas da moderna comunicação empresarial parecem se voltar para o pedregoso terreno da administração de conflitos. Com efeito, nas últimas décadas, tem-se observado um crescente movimento das pressões sociais e um rebuliço mais forte nas relações do trabalho, fenômeno que se mantém presente em praticamente todos os países que adotam modelos avançados de industrialização.

As estratégias de comunicação empresarial — aqui entendida como o amplo leque que reúne atividades de Relações Públicas, Imprensa, Publicidade Comercial e Institucional, *Marketing* Social, e os Sistemas de Informação — se redirecionam no sentido do apaziguamento das tensões, dando ressonância, portanto, à realidade dos tempos atuais.

A nova disposição empresarial reflete, sobretudo, a imensa capacidade das organizações modernas, principalmente as multinacionais, para se adaptarem ao meio ambiente, como uma das formas inteligentes de atenuar os riscos operacionais do sistema empresa e, ao mesmo tempo, criar mecanismos de consenso, simpatia e produtividade.

Historicamente, este novo sentido representa uma virada na direção dos fluxos de comunicação, à medida em que abandona a ortodoxa postura de estratégias eminentemente descendentes em favor do acolhimento de mensagens que nascem no bojo social; portanto, de natureza ascendente.

Não se trata apenas de evitar os enfoques exclusivamente imagéticos, mercadológicos, consumistas e ufanistas que marcaram o nascimento e desenvolvimento das atividades de Relações Públicas, Publicidade e Imprensa, a serviço das organizações. Não se trata simplesmente de readequar a filosofia de ação das Relações Públicas que, ao longo de sua história, a partir do princípio do século, perseguiram firmemente o objetivo de conquistar simpatia para o universo empresarial. Trata-se, sobretudo, da incorporação, pela empresa, de um escopo que represente compromissos com a realidade social, o meio ambiente, as pressões grupais e o desenvolvimento dos seus recursos humanos, agora tratados não apenas com jargões, mas com ações políticas serias, sólido instrumental e honestas intenções.

Não é necessário ir longe para a constatação do novo processo em curso. O Brasil é um exemplo de país onde a expansão do consumo, o sistema de competitividade do mercado e as crescentes exigências sociais, ampliadas com a descompressão do sistema político e conseqüente arregimentação de segmentos da sociedade civil, têm exigido dos conglomerados e empresas soluções de comunicação bastante diferentes das usadas há alguns anos.

A partir da efervescência social no Sudeste do País, com a movimentação periódica de contingentes especializados de trabalhadores, principalmente no setor metalúrgico, passa-se a observar, com nitidez, o esforço das multinacionais em implementar campanhas de natureza social, que visam a carrear a simpatia da sociedade.

Para aumentar o poder de diálogo com os Sindicatos e diminuir os altos custos empresariais, representados pelo absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho, resistência a mudanças e greves, empresas passam a adotar estratégias de *marketing* social, que objetivam atender, com envolvimento comunitário, as aspirações dos seus trabalhadores.

É o caso, por exemplo, das representações de empregados junto à Direção das empresas. Representam, em última análise, um programa de comunicação ascendente, semelhante ao bem-sucedido plano de gestão japonesa do *Quality Circle*. São os casos dos programas internos de natureza assistencial, que utilizam grande aparato comunicativo. Na frente externa, aparecem anúncios institucionais em revistas de prestígio, realçando a preocupação com o empregado e, mais recentemente, com sua família, na tentativa de envolvê-la com os compromissos da responsabilidade social da empresa. E, ainda, a crescente participação das empresas em eventos festivo-cívico-culturais, sob a forma de promoção e patrocínio.

No momento em que o país passa a registrar queda significativa no nível de emprego, sobremodo no industrial, com ameaças de aumento progressivo de desemprego, principalmente na indústria automobilística, e possibilidades efetivas de agravamento de tensões em áreas periféricas, a comunicação empresarial tende a ganhar força, principalmente como mecanismo de sustentação de campanhas, prosseguimento das discussões coletivas, arregimentação de trabalhadores e reivindicações junto a setores governamentais.

No jogo das pressões e contrapressões, onde, de um lado, afloram, canalizados e bem articulados, os interesses dos trabalhadores e, de outro, um eficaz *lobby* organizado pelas empresas, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração dos conflitos, que se tornam mais freqüentes por força da participação efetiva de segmentos engajados da sociedade. A premissa em que se baseia a nova comunicação empresarial parece ser a de que o conflito de interesses já não se situa apenas entre patrão e empregado, mas ganha foros mais amplos.

A sensibilização para com os problemas decorrentes das pressões sociais, cuja força aglutina desde a insatisfação da classe média até os clamores de grupamentos minoritários, significa, sem dúvida, um dos mais avançados passos dados pela comunicação a serviço da empresa, em diversas nações do mundo, incluindo o Brasil.

6 - Relações Públicas e o consumidor

1. *A lógica clássica do consumo*

Para uma correta avaliação das amplas possibilidades das Relações Públicas ante a figura do consumidor, principalmente num estágio de perturbação na cena econômica, com sérios reflexos sociais como o que se viu em diversas regiões mundiais, é importante recuperar os contornos conceituais do que se pode chamar de processo de consumo. Afinal, não se pode isolar o consumidor, enquanto ser individual, do processo social, econômico, cultural e político que o cerca. F.is, pois, alguns pontos que podem nos ajudar a compreender o exato papel das Relações Públicas a favor do sistema empresarial e na perspectiva de atingir o consumidor.

Em primeiro lugar, é bom lembrar que o consumo se efetiva graças a uma lógica própria, estribada, de um lado, pela necessidade de permitir um sistema de permuta entre fornecedores e consumidores (processo de significação e comunicação) e, de outro, pela característica de poder distribuir valores, notas e conceitos às pessoas (processo de classificação e diferenciação social). Assim, o consumo tanto permite que o sistema de trocas seja realizado quanto proporciona certo tipo de *status* a quem nele se engaja. Diz-se até que nunca os objetos são consumidos, em si, significando, acima de tudo, sinais e símbolos de diferenciação entre os indivíduos.

Deduz-se que a lógica do consumo reparte-se entre as necessidades fundamentais do indivíduo e sua satisfação psicológica, ficando evidente a distinção entre o processo individual de fruição e satisfação do processo social de diferenciação. Em termos mais metodológicos, pode-se até arranjar o conceito de que o consumo tem significados diferenciados, de acordo com os enfoques que a ele se empresta. Para o economista, nada mais é que o sentido utilitário, o desejo do consumidor de possuir determinado bem específico, de acordo com preferências estabelecidas pelas leis do mercado e pela clivagem dos produtos oferecidos. Para o psicólogo, trata-se o consumo de uma questão de motivação, de satisfação do ego; para o sociólogo, a questão do consumo pode ser visualizada sob o prisma eminentemente sociocultural, quando, então, explica-se o modelo consumista dentro dos valores mais globais dos sistemas políticos e econômicos.

Para o antropólogo, trata-se de necessidades vitais do indivíduo, que é levado pela natureza a satisfazê-las. Este *mix* conceitual embasa a figura do consumidor moderno. Torna-se muito completo afirmar em que graus e em que circunstâncias os diversos ângulos do conceito pesam mais para situar

um determinado tipo consumista. É bem mais fácil argumentar que a lógica clássica do consumo, amalgamada pela visão multidisciplinar, expõe, em sua racionalidade, um Homem a procura da felicidade, dando preferência, nessa busca sem hesitação, aos objetos que lhe acarretem o máximo de satisfações. Esses objetos, produtos ou insumos, fonte de equilíbrio, nunca dão ao homem uma completa satisfação. Insatisfeito, a história da procura recomeça. E o ciclo do consumo é, assim, indefinido. Renovam-se os materiais e produtos de satisfação e diferenciação social, aparecem produtos originais, aumenta-se os ganhos, proliferam-se os bens, melhora-se a qualidade e atinge-se a meta do crescimento. Com inúmeras distorções, é claro.

2. A nova lógica do consumo e o novo consumidor

O momento contemporâneo brasileiro agrega alguns componentes e determinantes para a lógica do consumo predominante. As variáveis econômicas e políticas, por exemplo. As mudanças políticas, o quadro do desemprego, a inflação são alguns elementos que denotam a necessidade do *risco calculado* na lógica do consumo. Isto é, não se arrisca tanto quanto antigamente, os produtos são mais selecionados, esforça-se para atingir o alvo, de acordo com a lei das maiores necessidades, e apenas o supérfluo pode ser reorientado para aquisição de bens que possam se classificar na categoria de exclusivamente destinados à procura de *status*. Tenta-se, evidentemente, conjugar os aspectos, ajustando todos os tipos de interesses, principalmente pelas camadas jovens, atraídas pela glamorização dos meios de comunicação.

A maior seletividade significa, de outra forma, mais esforço do consumidor, mais barganha, mais pesquisa e, ao final, mais exigência e qualidade. O *risco calculado* impede, sem dúvida, a aquisição de bens que possam comprometer o amanhã. Não é à toa que se tem acumulado, no País, nos últimos tempos, a poupança, sinal mais representativo da hipótese da insegurança social. Esse sentido de acumulação de bens financeiros, em momentos de tensão e grande eletricidade, confere uma postura diferente ao consumidor, seja ele de produtos de massa, de bens duráveis ou de serviços. As pesquisas de tendência sociocultural têm revelado contornos que mostram um consumidor seriamente preocupado com a realização profissional, buscando ardentemente equilíbrio no emprego. Em sua vida doméstica, procura meios para viabilizar a idéia de simplicidade, pela aquisição de aparelhos que facilitem a composição e as atividades do lar. O quadro de desagregação social permite que se faça a inferência em torno da expectativa do consumidor para as mudanças, levando-o a certos

descompromissos e quebra de tabus, como maior permissividade sexual, menor apego à ordem, porque a ordem como até agora foi idealizada não tem sido eficaz para a melhoria social. Tanto por uma questão econômica, que viabiliza a homogeneidade de *patterns* culturais (vestimentas unissex), quanto por uma influência direta da mídia ou mesmo pela maior aceitação paterna, a diferença dos sexos já não é tão importante e significativa, acatando-se comportamentos comuns entre rapazes e moças.

Por outro lado, o esforço maior pela sobrevivência, na crise, gera maior criatividade, certo pensamento reflexivo que pode mostrar saídas e soluções. Exemplos dessas situações podem estar nos negócios próprios, desenvolvidos com idéias originais e implementados com esforço, determinação e persistência. Até criatividade nas vestimentas, com toques bem pessoais. A escassez leva, por seu turno, as pessoas a um comportamento de *lazer recolhido*, denotando tal fato maior exposição dos consumidores aos meios de comunicação, principalmente eletrônicos. A exposição à TV explica a tendência para a maior automanipulação. Outra forma de preencher o tempo pode estar na conservação da forma física, postura que tanto pode ter explicações ante a influência dos modelos televisivos (incluindo os *videoclipes*) quanto pela necessidade de ajuste psicossomático. Afinal, as tensões urbanas, consequência das imensas concentrações populacionais, necessitam de tratamento permanente, principalmente em momentos de recessão e intranquilidade.

Pode-se divisar, ainda, um consumidor altamente preocupado com a manutenção e preservação da natureza, inseguro diante das investidas à violência urbana, atirando-se irrefreadamente aos jogos de sorte e azar (lotos), numa busca incessante do mágico e irracional, na esperança de resolver os problemas de uma só tacada (o ganho na lota).

Ao que parece, estes traços permitem perfilar o consumidor brasileiro, neste espaço histórico, ficando mais claro o agente para quem deve se dirigir uma estratégia de Relações Públicas de amplo espectro e alcance.

3. A antiga e a nova postura de Relações Públicas

Tradicionalmente, as Relações Públicas sempre se postaram ao lado dos complexos sistemas e mecanismos de persuasão organizacional, trabalhando com suas ferramentas próprias na faixa de comunicação institucional. Não é momento para relacionar os imensos ganhos empresariais gerados pelas políticas de Relações Públicas. Sem dúvida, elas têm cumprido, historicamente, seu papel de aglutinadora de interesses empresariais, e marcado, de maneira quase definitiva, a identidade do universo organizacional.

Em sua missão, procuraram sempre se adaptar às circunstâncias e aos tempos. Que novos ingredientes ditam, hoje, a necessidade de uma nova postura para as Relações Públicas? Tentemos responder. O primeiro ponto a se considerar diz respeito à necessidade das Relações Públicas se adaptarem à cultura dos novos tempos e à identidade do novo consumidor. Esse novo consumidor, resultante do composto cultural e social retratado um pouco acima, é, hoje, sobretudo um homem que se guia pelo que podemos chamar de “autogestão técnica”. Define parâmetros para sua vida, estabelece metas, organiza-se de acordo com os riscos calculados, questiona a qualidade, é mais exigente e grita mais do que gritava no passado. Pleiteia, faz piquetes à frente de fábrica, participa de passeatas e denuncia os produtos contaminados, sob o olhar da televisão. Não aceita passivamente a mistificação. E mais: aprendeu até a contar história da mistificação pelos mecanismos de comunicação. Como e sabe, a cadeia de comunicação, composta pelos elos que unem Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo etc, tem sido utilizada pelas empresas para tornar as escolhas dos consumidores simplesmente uma questão de persuasão. Persuasão pela informação convincente (jornalística), persuasão pela argumentação sólida, racional, lógica (Publicidade), persuasão pela identificação de valores entre empresa e públicos, tornando simpático e favorável um conceito e ma identidade empresarial (Relações Públicas). Ocorre que, a rigor, algumas técnicas, principalmente as publicitárias, têm contribuído para certas distorções. Em relação a produtos, por exemplo, faz-se a crítica da quebra da lei natural do produto pela publicidade. Isto é, cada produto tem uma vida útil, que é desvirtuada pelo processo de substituição e troca. Abole-se a verdadeira realidade. Desfigura-se o real, substitui-se o concreto pelo abstrato, quebra-se a lei da naturalidade (os descartáveis são exemplos dessa situação). Levado o pensamento para um corpo mais abrangente de situações, poder-se-ia dizer que os mecanismos de persuasão despolitizam a política, desculturam a cultura e, de certo modo, dessexualizam o corpo, homogeneizando casos, planificando exemplos, estandardizando situações, amortecendo coisas fortes, fortalecendo coisas fracas, dourando pílula, narcotizando o consumidor. E criando passividade. O consumidor passivo tem sido, historicamente, o alvo dos mecanismos de persuasão.

Os novos tempos mostram o despertar do consumidor, agora transformado no questionador, no homem exigente, no agente de transformação. Identifica-se tal posicionamento como um voltar às tradições mais humanísticas do culturalismo europeu, a vocação do homem pelo zelo sobre os objetos, o sentimento da preservação dos alimentos em seu estado natural. Esse novo consumidor, agora muito atuante, não aceita mais as explicações em torno de descasos, descon siderações, desleixos, oferecidas

pelas organizações públicas e privadas. Neste contexto, deve-se posicionar a estratégia de Relações Públicas. Estratégia montada a partir do real conhecimento do novo homem, do consumidor exigente. A partir de um modelo de pesquisa sociocultural, coisa bem mais completa do que o simples desafiar e enumerar de públicos, como se tem feito tradicionalmente pelos Departamentos de Relações Públicas. As Relações Públicas, mais que antes, necessitam apurar seu discurso à procura de pontos que possam justapor os interesses dos consumidores e das empresas, sem, contudo, se desviar de compromissos éticos que restabeleçam a verdade, a realidade, as exigências dos consumidores. Os novos tempos exigem que a política de *contar o que aconteceu* seja a marca dos compromissos empresariais. A ética dos negócios, nesses tempos de mudança, não pode passar por cima dos valores mais nobres do homem, principalmente quando esse se conscientiza dos seus compromissos maiores para com a sociedade. Restabelece-se e também restaura-se, assim, a responsabilidade social das organizações, responsabilidade aqui entendida não apenas como sua possibilidade de gerar empregos, mas como sua obrigação de oferecer produtos honestos, de qualidade, e de reconhecer seus erros, emissões e desleixos. Não se trata de falso moralismo, nem mesmo de tentativa de busca de purismos. Trata-se, sobretudo, de considerar uma nova realidade social calcada numa dinâmica de mudanças e num sopro de renovação que corre por diversos cantos do mundo ocidental. Em países de economia em desenvolvimento, com largas diferenças regionais e com contrastes absurdos, o ajustamento das políticas de Relações Públicas torna-se, ainda, mais urgente, sob pena de vermos, mais uma vez, cópias mal desenhadas de modelos que, infelizmente, não têm sido moldados à nossa imagem e semelhança.

7 - Marketing de produto e marketing institucional

Os últimos 50 anos foram férteis na produção de um modelo de comunicação para servir à ideologia do consumo, dentro do sistema capitalista. Este modelo nasce praticamente no bojo da efervescência social, deflagrada nos Estados Unidos, após a crise de 29, quando o forte movimento sindicalista exigiu das empresas um realinhamento estratégico. Mas a fase de expansão do modelo vai ocorrer apenas após a II Guerra, quando a tecnologia moderna começa a avançar em muitos países, fazendo aparecer novas indústrias e expandir consideravelmente o consumo de bens não-duráveis.

Hoje, pode-se dizer que muitos países vivem um estágio pós-consumo de massa, com contornos apontando para o reavivamento das causas humanistas, os movimentos questionadores dos jovens e minorias sociais, as organizações grupais e as tendências comunitárias voltadas para o conceito de autogestão técnica, cujo objetivo consiste em uma comunidade determinar seus fins e procurar os meios adequados para consegui-los.

Dentro deste novo universo de relações, onde a palavra crescimento econômico vem cedendo, progressivamente, lugar aos conceitos de desenvolvimento integral da sociedade e onde passa a se observar uma crescente interdependência da economia mundial, o modelo de comunicação a serviço do sistema empresarial deve, além de se preocupar com as vendas, procurar sedimentar o conceito da credibilidade das organizações.

O contexto de crise que cerca determinados setores da atividade econômica, inclusive no Brasil, com profundas repercussões sociais, indica a necessidade de reativar o *marketing* de produtos e o *marketing* social, promovendo racionalização e economia nos custos da comunicação empresarial.

Quanto à necessidade das empresas acionarem em época de crise, sua propaganda comercial, ao invés de adotarem postura de encolhimento, isso já está mais do que comprovado. Em momentos de crise, propõe-se repensar o conceito de consumo, a partir da dinâmica da vida social, das novas exigências e posturas de públicos consumidores, que, por via das dúvidas, estão querendo descobrir se, por trás de bons produtos, estão empresas confiáveis.

Aqui está exatamente o ponto central da questão, que impõe a necessidade de revermos o modelo comunicativo desenvolvido ao longo dos

últimos 50 anos: reunir a idéia de qualidade de produto ao escopo de confiabilidade de quem produz e não programar separadamente as duas atividades.

A multiplicação dos mecanismos de pressão, nos regimes abertos, principalmente em épocas de crise, parece aconselhar às empresas tratamento mais especializado nas questões de comunicação, harmonizando a política de produto com a política de imagem institucional, e promovendo a ligação entre aquela amálgama e as correntes socioculturais do meio ambiente.

Auscultar os comportamentos psicossociais, descobrir as tendências dos grupos, enfim, ajustar as estratégias mercadológicas e institucionais dentro de parâmetros não apenas quantitativos, mas qualitativos, essa parece ser a receita para um bom planejamento em comunicação.

Mais do que nunca, o surrado refrão da ética negociada deve voltar à tona, agora em nova roupagem, a que estabelece a conexão entre informação honesta, compromissos para com o desenvolvimento e identificação com anseios e aspirações de consumidores.

Este novo modelo, em absoluto, colide com as propostas de expansão do consumo, como à primeira vista pode deixar ver, mas apenas reordena o processo tradicional de comunicação, procurando valorizar o transcendente sobre o banal e estabelecer uma relação entre valores nacionais e regionais, ajustando-os aos momentos de retração do consumo, no quadro da crise que se esboça, inclusive no Brasil.

Deriva de todo esse cenário a responsabilidade social da empresa, comprometida que deve estar com o esforço de independência tecnológica, econômica e financeira do País, e crente no Homem como princípio, meio e fim da sociedade e de suas instituições.

Reunir produtores e compradores não apenas mais de bens e serviços mas também de idéias, através de mecanismos que conciliem, imbricadamente, os interesses das áreas de Publicidade, Promoção de Vendas, Relações Públicas, informações jornalísticas e outros segmentos de comunicação, certamente é uma hipótese aconselhável nestes momentos difíceis, em que a imagem de um bom produto jamais poderá estar dissociada da imagem de uma boa empresa. O modelo concebido na década de 30 está definitivamente condenado. Quem quiser cultivá-lo, arrisca-se a não entender as exigências de um momento contemporâneo conturbado e em mutação.

8 - O mito da felicidade na comunicação empresarial

Resumo: Com o surgimento dos impactos sociais e tecnológicos sobre o homem, a comunicação empresarial devotou-se a criar o desejo da participação do cidadão na vida social. Foi, em seguida, instrumento da sociedade industrial. Passou a servir ao consumismo. Hoje, essa ideologia começa a ser superada. Surgem novas necessidades de comunicação onde se valoriza a verdade. As mudanças daí oriundas atingem tanto a empresa internamente como nas suas relações externas. Como resultado, novas formas de comunicação deverão se impor. Entre estas, assumem importância os jornais e outros produtos editoriais.

Sociedade da abundância

Um conto: "Era uma vez um homem que vivia na raridade. Depois de muitas aventuras e de longa viagem através da Ciência Econômica, encontrou a sociedade da abundância. Casaram-se e tiveram muitas necessidades."

A comunicação empresarial é um dos frutos desse casamento e sua existência multiplica e perpetua as necessidades da sociedade da abundância.

Para que possamos entender essa primeira colocação, é preciso recuar na História. O clima histórico antecedente às duas guerras mundiais criou novos hábitos e formas de relacionamento entre comunidades e grupos. Propiciou uma tomada de consciência de participação e a busca de um método para o diálogo.

Os impactos sociais e tecnológicos dos conflitos deram margem a que a História passasse de sua fase de industrialização de massa para a fase de *conscientização em massa*, o que nos sugere: 1. o despertar da consciência de participação do cidadão comum (num esforço de elevação do espírito individual) e 2. a tentativa dos dirigentes empresariais e governamentais em iniciar uma nova fase, a da informação responsável, necessária para a obtenção do consenso dos seus liderados, da comunidade e do povo em geral.

1.ª posição, a de ajuste.

A comunicação empresarial assume, pois, uma primeira posição — a de ajuste entre grupos sociais, de atividade que visa a adaptar homens, empresas

e instituições às necessidades da vida moderna, a de meio de mobilização dos chamados *mecanismos de consentimento*, que começam a aparecer quando o povo tem acesso à informação.

Nesse trabalho de integração de grupos, a comunicação empresarial transcende o seu posicionamento empresarial, isto é, transcende sua posição de atividade a serviço da empresa. Torna-se um instrumento social, na medida em que reúne produtores e compradores de bens e serviços. Cria e deve criar o desejo de participação do cidadão na vida social.

2." posição, a de instrumento da sociedade industrial.

Vivemos numa sociedade industrial — definida pelo conjunto das formas de organização econômica, pelas formas do poder social, pelas formas de luta social, pelo ambiente cultural que produz uma cultura de massa. Vivemos numa época da racionalização, da organização científica do trabalho.

Mas vivemos também num mundo em que já não se acredita que os fenômenos sociais e a maneira de viver sejam regidos apenas pela economia — como por muito tempo se acreditou. Portanto, uma nova ordem de relações passa a existir. E a empresa, dentro deste novo universo, reajusta-se e reavalía os seus papéis. Passamos a viver num mundo solidário, onde a palavra crescimento econômico deu lugar à palavra desenvolvimento.

Dentro deste mundo, os dirigentes de empresa começam a perceber que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro. Eles tentam identificar outros fatores e situações, das quais dependem suas organizações. Passam a verificar que são tributários do meio ambiente, de consumidores que podem eventualmente contestar o tipo de produto fabricado, seja por causa da poluição que a fábrica gera, seja pelas finalidades dos produtos. Eles passam a verificar que sua existência e a de sua empresa estão ligadas a aspectos fundamentais da vida: a destruição da natureza ou da paisagem, as condições de vida do meio ambiente, a urbanização das cidades, os meios de pressão e de persuasão da opinião pública.

Conclusão a que se chega: a empresa é uma célula fundamental da sociedade, a célula que cria trabalho, que gera empregos e um excedente de riquezas. Daí sua interdependência com a sociedade. Se a sociedade vai mal, a empresa também irá pelo mesmo caminho.

A comunicação empresarial, neste contexto, aspira a ser a tuba de ressonância desta nova ordem de coisas e porta-voz das novas disposições comunicativas. A uma sociedade industrial em permanente caráter de inovação, devem corresponder meios adequados e eficientes de comunicação.

O retrospecto histórico dessas fases pode ser sintetizado pelas definições que, por muito tempo, caracterizam o embasamento conceitual para as Relações Públicas:

- a) O público que se dane (Vanderbilt).
- b) O público deve ser informado (Ivy Lee).
- c) O público quer ser informado (período da II Guerra).
- d) A sociedade *exige* ser informada e *deve* ser compreendida.

Dentro desta nova ordem passamos a perceber que o conflito de classes já não se situa, exclusivamente, na empresa, entre o patrão e o empregado. A empresa constitui apenas um pólo da questão. Hoje, o palco das lutas sociais, nos regimes abertos, está na relação entre os centros do poder econômico e político. Está no cerne da organização da vida social. Está na estrutura do meio ambiente. Por exemplo: não é preciso irmos longe para constataremos que o problema de poluição do meio ambiente é um problema político, social, geográfico, cultural, e, sobretudo, uma questão de *lucros*. Daí a possibilidade de isolarmos as variáveis da questão.

A comunicação empresarial, a serviço da organização e da administração, no sistema capitalista, deve procurar criar fluxos irradiadores de opinião junto aos centros de decisão, a fim de atenuar os riscos operacionais do sistema empresa.

Numa sociedade de setores interdependentes, dirigida pelo poderio das grandes empresas e pelo Estado, que dizem se preocupar com o bem comum da coletividade, canais e formas de comunicação empresariais são imprescindíveis para que a mensagem da empresa chegue de maneira clara e sem distorções a grupos, organizações, profissionais e entidades geradoras de pressão.

Os passos da comunicação empresarial: as RPs, a publicidade.

Foi nos Estados Unidos — o berço da civilização do caixote de lixo (existe até uma sociologia do caixote de lixo — "diz-me o que deitas fora e dir-te-ei quem és") — que nasceu a comunicação empresarial. Nasceu sob a capa muito tênue e indefinida das Relações Públicas.

Quando os americanos começaram a se preocupar com a estatística da porcaria e dos detritos, e ainda, quando começaram a articular a chamada concorrência e a idéia desvairada do consumismo detonaram a necessidade de ferramentas comunicativas. As Relações Públicas foram o primeiro instrumento dessa ordem de vender e vender mais e mais.

Em seguida, institucionalizaram a publicidade comercial, elaboraram o anúncio sutil e passaram a manipular as mentes. E a partir desse instante, deitaram por terra todos os moralistas com seus princípios.

Como? Muito simples: acabando com a lei moral interna a cada produto, a cada objeto. Sabemos que cada objeto tem uma função de utilidade, tem um tempo de duração, mas a publicidade comercial passou a projetar novos valores: a simples troca do objeto pelos caprichos da moda, criando-se, assim, o desperdício em escala nacional e internacional. E o desperdício é considerado uma forma de loucura, de demência, de disfunção do instinto, que impele o homem a queimar suas reservas e a praticar a irracionalidade.

A noção de utilidade deixou de ter lógica. O cidadão foi coagido a consumir. E a ter prazer. Isto é, a idéia de prazer passou a um dever. E não uma função natural. "Com isto, visite os Andes, *try Jesus* (experimente Jesus)." Importa experimentar tudo. Pode ser que a experiência dê ao indivíduo uma sensação inédita. O homem tem curiosidade de tudo, quer experimentar; e teme perder sua oportunidade. Já não é o gosto, o deleite que estão em jogo, mas a curiosidade. Criou-se a inutilidade funcional. E o consumismo passou a se revelar como poderoso elemento de dominação social (através da atomização dos consumidores) e traz consigo a necessidade de coação burocrática. Um paradoxo.

O paradoxo? O automóvel e o tráfego. Apela-se para o automóvel como opção para sair de casa, e prega-se a responsabilidade coletiva e a moralidade social; o cidadão deve deixar seu automóvel em casa para desafogar as ruas.

Pois bem: esse processo passou a ser alimentado pela publicidade comercial. Como técnica de persuasão e sugestão, ela objetiva influir sobre o mercado, sobre as respostas aos estímulos de compra dos produtos. Ela passou a apoiar a política de comercialização, demonstrando ser arma poderosíssima, principalmente quando manipulada em níveis científicos.

A publicidade institucional

Mas a empresa também precisou falar de si, de seus planos, de seus objetivos. E criou a publicidade institucional, que, ao lado das Relações Públicas, são as sementes do que entendemos por comunicação empresarial. A empresa criava, assim, as técnicas de apoio ao *marketing*. Essa situação ainda perdura, mas novas necessidades começam a ditar o comportamento empresarial. Em muitas regiões do mundo, sobretudo em regiões subdesenvolvidas, um processo de mudança começa a soprar com intensidade. Na América Latina, embora copiando o modelo norte-americano, a empresa passa a ter outras preocupações, freqüentemente

preocupações ligadas ao papel social da empresa.

Quer dizer: a empresa pretende ser moderna e eficiente, a para isso deve ter aptidão para a realização de tarefas básicas (incluindo aí sua preocupação em melhorar a tecnologia de determinados processos), mas também deve demonstrar lucidez — aqui começa o seu novo posicionamento — e sensibilidade para compreender as circunstâncias de seu próprio momento histórico.

Em outros termos: a empresa deve ter poder e capacidade para estabelecer uma comunicação eficiente com cada uma das fontes onde e para as quais atua; deve ter condições para criar e projetar uma imagem própria, que traduza, com fidelidade e eficiência, sua realidade atual e suas aspirações; deve criar as condições para permitir que outros identifiquem seus traços certos e errados. (Por que uma empresa não pode apresentar seus erros?)

Uma mudança de papel, uma inovação no conceito

A postura de encolhimento e medo está, pois, sendo ultrapassada. E a ideologia do consumismo ideológico, que explodiu nos *mass media*, hoje está sendo questionada. Ao mesmo tempo em que se prega uma ética publicitária, com a finalidade de preservar certos valores inerentes ao homem e aos tipos de sociedade, arranjam-se fórmulas inovadoras de promoção empresarial, onde a *verdade* é uma das variáveis. Isto é, tenta-se desmistificar o Olimpo de castelos e sonhos azuis de vedetes e de seres e objetos encantadores que habitam as planícies de nossas consciências.

Estamos iniciando um tempo em que se tenta mostrar que o Rei é humano, que o artista de TV vai ao banheiro e que o Presidente dos EUA é corrupto. Os meios de comunicação voltam-se a se encontrar diante de sua única e válida opção: a procura da verdade. E com isso, não estão, como aparentemente se pensa, criando posturas de oposição. Quando os veículos norte-americanos de massa — jornais, revistas, tv, rádio e cinema — criaram a pressão social que derrubou o Presidente Nixon, não estiveram em nenhum momento contrários ao sistema americano, mas a seu favor. Isto é, quem estava contra o sistema era o Nixon, corrupto, que não se coadunava com o sistema de valores pregados pela Constituição norte-americana.

Os *mass media*, portanto, apenas cumpriram a sua missão: a de procurar a verdade. E esta nova postura está ganhando as arenas do mundo. Desmistifica-se a TV (vocês devem ter visto o filme *Network*, como uma amostra desta nova situação no terreno cultural); acabamos de saber, em São Paulo, num congresso que realizamos sobre *Televisão e Criança*, que o roteirista da novela *O Sítio do Pica-Pau Amarelo* caiu e a novela vai retomar

o seu fluxo natural e as veredas desenhadas por Monteiro Lobato, acabando com as invenções fantasmagóricas que desvirtuaram a obra literária.

E nesse momento histórico de redifinição e correções, a empresa também está presente. Paulatinamente, ela abandona sua postura paternalista típica e a era de um relacionamento formal patrão-empregado. O homem passa a adquirir importância capital no âmbito das organizações. De ser dominado pela máquina, mais um parafuso na engrenagem industrial, o homem passa a ser *agente e fim* do processo desenvolvimentista que tem na empresa uma das peças importantes.

Por muito tempo, a sociedade industrial apoiou-se na concepção do homem como o músculo artificial, a máquina-ferramenta que pensa. Hoje, com o desenvolvimento dos recursos humanos, com o desenvolvimento do sistema de treinamento, com o aperfeiçoamento dos níveis educacionais, o homem adquire novas exigências. Desenvolvendo-se a educação, desenvolvem-se ao mesmo tempo as necessidades de realização, que desembocam naquilo que o matemático francês Robert Lattes chama de autogestão técnica. (Segundo ele, os grupos que, numa dada região ou cidade, querem defender-se contra a poluição, ou defender uma certa paisagem e uma certa concepção de enquadramento de sua vida, constituem um exemplo de autogestão técnica.)

A comunicação empresarial, nesse contexto inovador, deve servir de suporte às novas necessidades de comunicação. Deve constituir-se numa nova forma de relação entre a empresa e o mundo onde está situada; deve representar uma estratégia especial com o objetivo de criar uma comunidade de símbolos e signos identificada com o novo mundo; deve trabalhar no processo de humanização da empresa.

Todos sabemos que, para se poder vender e comprar melhor, é necessário que vendedores e compradores estejam identificados com os mesmos problemas. A vida é um jogo de compensações recíprocas. Deste esquema a empresa não escapa. Viver é tratar do mundo, com o mundo, dirigir-se a ele, de maneira honesta, é atuar de maneira correta.

Assim, pois, a comunicação empresarial deve abandonar suas antigas posições — de defesa intransigente de sistemas, sem consideração pelas variáveis do comportamento do consumidor, da opinião pública, de sua comunidade interna, do Governo. Prega-se um novo rol de técnicas e formas de comunicação empresarial que façam salientar o papel do homem, ao invés do papel da empresa (os novos ditames indicam que um homem satisfeito é o principal agente de promoção empresarial).

Mudança nas frentes

Em termos de política empresarial, as atitudes devem se concentrar em duas frentes: a) *a frente interna*, composta pela estrutura organizacional interna, que agrupa as normas, princípios, diretrizes e a comunidade de trabalhadores; b) *a frente externa*, que compreende o sistema competitivo, a área geográfica onde está situada a empresa, o Governo, os grupos especializados da sociedade, os consumidores.

1. Campo interno

Em termos internos, torna-se necessária a criação e manutenção de um fluxo de informações que abrange todos os setores da organização, estabelecendo-se, por conseguinte, mecanismos de respostas adequados (dos quais podemos apontar os famosos *planos de sugestões*). Ao mesmo tempo, deve-se trabalhar em prol de uma imagem empresarial que corresponda à verdade do meio ambiente e à verdade do meio cultural, sem sofismas e simbolismos cor-de-rosa. Da coerência de imagem, da originalidade, da fidelidade, da eficiência dependerá, evidentemente, um maior ou menor grau de compromisso com os ideais empresariais.

É preciso haver identificação entre comunidade e sistema empresarial, porque ninguém — só os loucos e mercenários — se arrisca a lutar por uma causa que não conheça.

2. Campo externo

No campo exterior, a estratégia comunicativa visa a atingir o sistema competitivo e o sistema industrial de base, isto é, a estrutura industrial do ambiente. A maioria das empresas depende de outras; umas abastecem outras, cria-se a interdependência. Ao mesmo tempo, no mercado, está a empresa concorrente. Para este agrupamento, a estratégia de comunicação deve ser centrada numa ética e conduta moral, que impeça os conflitos operacionais.

Em outro nível, a empresa deve ter sensibilidade para promover os interesses da região onde está localizada. Os grupos que habitam uma região têm preocupações e aspirações, que devem ser aspirações e preocupações da empresa, numa identificação e promoção do sentimento empresa-comunidade. A comunicação empresa-região deve apresentar características de informação honesta, solidariedade (por parte da empresa) e identificação precisa da imagem que a empresa quer projetar (isto, por parte da comunidade regional).

Com o Governo, é importante criar o intercâmbio, a troca de idéias a fim de que tanto os funcionários governamentais possam captar o sistema empresa, com suas dificuldades e objetivos, como esta possa entender os

anseios e metas governamentais.

Com os grupos especializados da sociedade e com o público em geral, é preciso que se estabeleça a comunicação em duas mãos; à empresa compete entender a percepção e comportamento dos grupos especializados e dos consumidores em geral, e estes devem entender o sistema empresarial como uma necessidade com alto sentido e importância para o seu desenvolvimento e o desenvolvimento do seu País. Mas não se admite, nestes novos tempos, o amontoado de pieguismo e de paternalismo que o sistema empresarial jogava sobre os cidadãos, a título de benesses e privilégios.

As atitudes refletiam sinais de uma época em que dar presentes era mais importante que educar; conceder ajudas parciais era mais importante que orientar o cidadão para a vida; oferecer prêmios em concursos inúteis era um sentimento nobre. Hoje, o panorama está mudando. As empresas demonstram certa sensibilidade e preocupação pela visão da realidade global; e entendem que suas atividades estão relacionadas ao esforço geral de mudança e que suas metas e objetivos incluem não apenas o lucro, mas o bem-estar geral.

Revolução nas formas

Esta nova proposta certamente deflagrará uma espécie de *revolução cultural* nas formas. As atividades-meio da comunicação empresarial vestirão novas roupagens. Assim, a Editoração empresarial — responsável pela produção e emissão de canais permanentes — talvez dispa o manto colorido e luxuoso que cobre a cara de relatórios de empresas, que são tão luxuosos como aparentam; as Relações Públicas abandonarão aqueles trejeitos que se assemelham aos modos e maneirismos de uma senhora muito respeitável, mas nem sempre respeitada, a velha prostituta da esquina (a idéia me vem quando vejo as Relações Públicas acenando com gestos e situações obscenas "o bater no ombro, o cafezinho, o amigo aqui, preclaro colega acolá" — tudo igualzinho a uma velha madame de esquina, que engana com os gestos a proporção do amor); eu vejo as Relações Públicas como forma de comunicação empresarial, como uma atividade consciente e conscientizadora, como inspiração de confiança e fé; como promoção de ideais e valores consagrados pelo homem; a honestidade, a capacidade para o trabalho, o desejo de aperfeiçoamento profissional, o culto à família, a promoção educacional. Vejo as Relações Públicas como processo evolutivo que persegue mudanças sociais, criando na opinião pública a necessidade contínua de adaptação. Vejo as Relações Públicas como pesquisa social, como análise psicossocial, como técnica contra as divergências e como meio de superação de frustrações.

Por fim, como atividade das mais sólidas entre as que integram o vasto complexo comunicativo na empresa, o jornalismo empresarial assumirá, sem dúvida, a sua postura de integrador de comunidade, mostrando o cenário empresarial como ele realmente se apresenta, sem distorções ou meias verdades.

O jornal de empresa, como suporte de um programa de comunicação empresarial, está deixando de ser o veículo de enfoque paternalista que apresenta a empresa e o patrão como as melhores coisas do Universo. Pouco a pouco, está assumindo sua posição de porta-voz da comunidade empresarial, numa tendência que já se verifica nos países da social-democracia do norte da Europa. E nem por isso deixará ele de sustentar o sistema empresarial. Por abrir suas portas para o anseio das comunidades empresariais, o jornal de empresa não condenará o patrão. Ao contrário, permitirá, com maior clareza, a criação de fluxos ascendentes de comunicação — de baixo para cima —, permitindo ao empresário conhecer melhor os seus funcionários e, por conseguinte, criando as condições para a tomada de decisões mais corretas.

Como investimento social dos mais relevantes e significativos para a empresa, o jornal, a revista de empresa permitirá a efetivação daquilo que é considerado um dos fenômenos mais positivos da cultura de massa — a socialização da cultura, a democratização do universo cultural, colocando na mesma mesa padrões e empregados, chefes e subordinados, burros e inteligentes.

Não vamos falar de outras modalidades de comunicação empresarial porque a relação seria grande. Vamos ficar com estes três campos — o da Editoração, o de Relações Públicas e o do Jornalismo.

Conclusão

Vamos concluir tentando enfatizar a idéia de um mundo que se renova e a de um mundo em relações, onde o sistema empresa não pode ser dissociado do conjunto de variáveis e fatores que integram a célula social. E neste contexto que podem identificar a importância da comunicação empresarial, que abrange métodos, técnicas e formas comunicativas, que objetivam emoldurar a empresa dentro de um mundo real e jamais num mundo utópico. A linguagem fantástica e simbólica usada por muito tempo pelos jornais e revistas de empresa, pelas Relações Públicas, pelos anúncios publicitários, certamente deu grandes resultados. Venderam e vendem a nós, consumidores, um certo ideal de felicidade. E nós somos obrigados, forçados a comprar esse ideal, que, absolutamente, não corresponde aos legítimos anseios do homem. Porque é simplesmente uma felicidade plantada numa

cultura mítica e imaginária. O que desejamos, enfim, é a aproximação entre os valores reais do trinômio sociedade-empresa-comunicação.

9 - Compromissos sociais das empresas

Alastra-se, no mundo empresarial, o reconhecimento de que a empresa deve fazer mais do que atualmente tem feito, ampliando sua ação na sociedade, com a finalidade de comprometer-se com determinados valores e escoimar-se de imperfeições e conseqüências maléficas do industrialismo, tais como a poluição ambiental, a negligência para com o consumidor e mesmo a fabricação de produtos de qualidade inferior.

A amplitude e a importância do papel social das organizações têm sido defendidas não sem fortes resistências de segmentos da gestão empresarial, aqueles envolvidos com os problemas de caixa e, por isso mesmo, defensores do lucro imediato. Porém, áreas qualitativas das empresas vêm criteriosamente definindo posições e ganhando terreno na proposta de fazer com que as organizações se submetam às leis sociais da mesma forma que às leis fiscais.

Nos argumentos a favor de uma ação empresarial mais profunda em relação às necessidades do homem, entram conceitos e variáveis que, de um lado, sugerem a vitalização das políticas internas de recursos humanos e, de outro, apontam para a necessidade de redimensionamento das teorias sobre comportamento do consumidor. Em ambos os casos, prega-se uma relação mais autêntica e completa por parte da empresa para com produtores e consumidores.

Expliquemos por partes. A economia clássica procurou, por muito tempo, defender o princípio de que o homem sublima o seu poder de satisfação de necessidades e carências pessoais, tomando decisões com o exclusivo propósito de maximizar o ganho econômico para si mesmo. Ora, sabemos, hoje, que fatores comportamentais não podem ser medidos exclusivamente por moeda, constatação que levou as empresas a investirem maciçamente em programas de desenvolvimento de recursos humanos e benefícios, a partir, aliás, dos estudos feitos por figuras da Escola de Relações Humanas, entre os quais George Elton Mayo, na década de 20, nos Estados Unidos.

Hoje, as empresas procuram dar mais força a seus programas internos — nas áreas de saúde, higiene e segurança, treinamento e desenvolvimento de pessoal, comunicação, esportes, lazer, cultura e seguridade social, entre outros — oferecendo, por seu intermédio, um salário indireto e, assim, disputando uma diferenciação no mercado. São esses programas que assumem, cada vez mais, uma função estabilizadora, atenuando tensões, criando ondas de simpatia interna e uma aura de segurança e tranquilidade,

Dir-se-ia que investimentos naqueles setores são o testemunho mais eloquente dos compromissos sociais da empresa e representam, inegavelmente, um avanço seguro nas relações capitalistas, constituindo-se até em fundamento para o propalado neocapitalismo, porquanto as organizações estariam arcando com ônus e atribuições que, a rigor, lhes escapariam

A outra ponta do sistema está no mercado, onde os consumidores, com suas expectativas individuais, estão também a derrubar o mito simplista do homem econômico racional, tão do gosto de alguns homens de *marketing*. Por esta visão, o que interessa é vender e, ainda, a finalidade principal é aumentar as vendas de uma marca, o que se faz convertendo os não usuários dessa marca em seus usuários.

Exames de dados de compras e pesquisas sobre comportamentos de consumidores indicam que o modelo de maximização do ganho monetário está obsoleto, donde se conclui que a tarefa dos mecanismos de persuasão não consiste primordialmente em converter, mas antes em reforçar e consolidar a confiança do consumidor na marca.

Ora, diante da nova hipótese afigura-se como cada vez mais oportuna e legítima a função social da empresa voltada para o meio exterior. Isto é. no sentido de reforçar a confiança do consumidor em seus serviços e produtos, a empresa deve se abrir para a sociedade, dizendo-se presente em atividades e programas que possam carrear-lhe simpatia e escopo de seriedade.

Recomenda-se, pois, a política de valorização do consumidor, com seus anseios, críticas e sugestões. Recomendam-se os esforços da empresa nas campanhas de defesa do meio ambiente, revigorando, assim, sua identidade como força útil e vital da sociedade. Uma forma que tem sido utilizada, no Brasil, com inegáveis êxitos e que denota a extensão do papel social das organizações, tem sido o patrocínio de eventos e atividades culturais: recuperação de cidades e monumentos históricos, apoio a pesquisas e institutos de reconhecido valor, campanhas de adoção de atletas, ajuda ao desenvolvimento das artes, enfim, promoções que consigam edificar uma indispensável aliança entre empresa e cultura. Será possível, assim, compor o perfil das responsabilidades socioculturais das organizações e torná-las os principais pontos de atenção de um amplo programa de comunicação de imagem.

Atrelar os compromissos para com os funcionários às responsabilidades mais gerais para com a sociedade, formando um só composto, sob o conceito da função social da empresa, eis, aqui, o alimento que, bem condimentado, poderá alimentar as campanhas publicitárias dos nossos tempos exigentes. Para tal, será necessário auscultar o meio ambiente, sentir o quadro geral das tendências, identificar oportunidades e partir com a idéia de que investir na

função social da empresa, tanto a nível de programas como a nível de campanhas de imagem, é investir em reforço de marca, o que fatalmente, a médio e longo prazos, redundará em ganhos para produtos e serviços.

10 - Vulnerabilidade do conceito de empresa

O maior desastre químico da história, a mais complexa batalha do direito civil em todo o mundo, como prevêem juristas norte-americanos, a tragédia de Bhopal, na Índia, também poderá se transformar no mais célebre *case* do *marketing* contemporâneo. As perdas humanas e as feridas provocadas pelo acidente denunciam não apenas a questão da ameaça ambiental e o precário controle de segurança que cerca os complexos químicos, principalmente em países periféricos, como põem à prova a administração empresarial em épocas de crise.

Analisando o fenômeno, sob a perspectiva do *marketing* e da comunicação, saltam à vista algumas ponderações. A primeira coisa que chama a atenção é a extrema vulnerabilidade do conceito das empresas, principalmente quando este conceito deixa transparecer um vácuo entre a identidade e a imagem. Por identidade, queremos dizer a natureza verdadeira, própria, dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa. Por imagem, deve-se entender aquilo que passa, que se transfere, simbolicamente, para a opinião pública.

No caso da Union Carbide e, sem dúvida, de muitas organizações, cremos existir grande distanciamento entre identidade e imagem, fato que ocorre, geralmente, pela preocupação de se esconder a face perigosa dos negócios e a apresentação glamorizada dos produtos e serviços. Para a opinião pública, a verdade sobre a identidade das organizações só aparece em momentos de crise. E, nesses momentos, buscam-se, irrefreadamente, os "remédios" da comunicação para ajustar o *marketing* negocial, como se as estratégias e ações de Relações Públicas, Propaganda e Publicidade, Imprensa, fossem milagreiras e pudessem, sozinhas, cobrir os males expostos.

Concorda-se que a comunicação, enquanto função-meio, trabalha no sentido de mediar certos conflitos e traumas gerados pelos negócios. Mas quando ocorrem catástrofes, como a provocada pelo isocianato de metila, a comunicação não pode "salvar a imagem", sobretudo com ações pobres, do tipo justificativa das falhas, garantia de maior segurança, demonstração de horror dos diretores pelo acidente, promessa de divulgação das causas. Esse leque de medidas, de certa forma, vem repor a imagem da empresa para a situação anterior ao desastre, provocando, conseqüentemente, o que se chama de *dissonância cognitiva*, que é o grau de deterioração que se estabelece na mente das pessoas, resultante da comparação entre duas verdades: a verdade da empresa e a verdade oriunda do acidente. Quando

isso ocorre, as medidas de comunicação se assemelham, também, a um desastre.

A par da relativa importância de medidas emergenciais de curto prazo, como notas à imprensa, explicações a jornalistas sobre condições de segurança, abertura das portas da fábrica aos meios de comunicação, parecem-nos que o fundamental, num momento de crise aguda, é traçar linhas de um planejamento a longo prazo, que possa recuperar um dos mais nobres e escassos produtos no contexto econômico contemporâneo: a *credibilidade*.

Mais importante que a postura de *stand by* ou *low profile*, tão apregoada pelo modelo tradicional de Relações Públicas, estribada no velho refrão — "a memória do povo é fraca, sua capacidade de esquecer é imensa" — mais importante que reunir especialistas para produzir notas, onde as linhas e entrelinhas são lidas e medidas com invulgar e exagerada preocupação, é a planificação do *marketing* para superar a crise. Fundamentalmente, o planejamento deverá conjugar ações e decisões voltadas para:

— *o redimensionamento do negócio* — análise do negócio, enquanto risco, decisões estratégicas sobre novos processos, técnicas, mercados (fechamentos ou não de fábricas, substituição de processos, análise da concorrência etc);

— *o redimensionamento dos controles de segurança* — reexame em profundidade da questão da segurança para os complexos negociais;

— *o redimensionamento das condições socioambientais* — o estudo do meio físico e sociocultural e suas relações com o tipo de negócio;

— *o redimensionamento das políticas e estratégias de comunicação* — análise sobre meios, canais, técnicas, processos, fluxos de comunicação usados normalmente pela empresa e necessidades de ajustamento e integração.

Construir credibilidade é o desafio das empresas, Mas a credibilidade também é um produto, que tem seu ciclo de vida e suas fases.

Pensando na credibilidade como produto, imaginamos que seu ciclo vital tem início nos diagnósticos e redimensionamentos acima propostos (primeira fase ou fase de lançamento), cresce e se desenvolve com a implementação das medidas e dos novos projetos (fase de crescimento), atinge o pico com a reposição do conceito da empresa em níveis diferenciados da imagem antiga (fase de consolidação e maturidade). Ao longo do tempo, as ações de comunicação evidentemente estarão alimentando os mercados consumidores e a opinião pública com informações a respeito dos negócios, dos novos controles de segurança, das preocupações ambientais. A preocupação com o meio ambiente poderia ser uma bandeira a ser desfraldada pelas empresas,

inclusive as químicas. A longo prazo, será possível recuperar a credibilidade. Principalmente, se houver o esforço de aproximar a identidade da empresa de sua imagem, evitando os vácuos e as distorções no seu conceito. Com esse ajustamento, será mais difícil à credibilidade, como produto, cair no quarto estágio do ciclo de vida, que é a fase do declínio.

O Autor

Gaudêncio Torquato é Professor-Adjunto da Universidade de São Paulo e Consultor de Marketing Institucional e de Comunicação. Nos últimos 10 anos, desempenhou atividades em comunicação empresarial e institucional, tendo implantado e dirigido áreas de comunicação para grupos privados, orientando e supervisionando projetos nos setores de Relações Públicas, Imprensa, Jornais e Revistas de Empresa, *Marketing* Cultural e Identidade Corporativa. Na área acadêmica, defendeu Tese de Doutorado sobre Comunicação e jornalismo Empresarial e Tese de Livre-Docência sobre Modelos Integrados de Comunicação para Organizações. Recentemente, tem-se dedicado à consultoria de comunicação institucional, governamental e de *marketing* político, ao lado das atividades de magistério na Universidade de São Paulo e na Faculdade de Comunicação Social Cásper Libero. Autor de diversos trabalhos e dos livros *Jornalismo Empresarial — Teoria e Prática* e *Marketing Político e Governamental — Um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação*, editados pela Summus Editorial.